

**1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ  
(MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYI  
BİLDİRİLER KİTABI**

# 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYI BİLDİRİLER KİTABI

ISBN: 978-975-455-200-3

## Derleyen

İsmail AKGÜN

*ÇASGEM Eğitimci Uzman-Proje Sorumlusu*

Eserde yer alan metin ve resimlerin yazarın önceden yazılı izni olmaksızın, elektronik, mekânîk, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılması, yayımlanması ve depolanması yasaktır.

*“Yayınlanmakta olan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.”*

## Tasarım

Kapak Tasarımı: Fatoş SALTAN

Kapak Resmi: Mehmet ERBİL

Sayfa Tasarımı: Tuğçe GÜR

Kayıhan Ajans

Tel: 0312 442 72 72

[www.kayihanajans.com](http://www.kayihanajans.com)

## Baskı

Özyurt Matbaacılık

Tel: 0312 384 15 36

[www.ozyurtmatbaacilik.com](http://www.ozyurtmatbaacilik.com)

*1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYINA  
DESTEK VEREN AKADEMİSYEN, KAMU, STK, KONFEDERASYON VE ÖZEL SEKTÖR  
TEMSİLCİLERİNE TEŞEKKÜR EDERİZ.*

# İÇİNDEKİLER

## 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANELİ VE ÇALIŞTAYI

|  |    |
|--|----|
| PANEL VE ÇALIŞTAYIN AMACI.....   | 7  |
| PANEL VE ÇALIŞTAY YAPMA GEREKÇESİ.....   | 7  |
| <b>Halil ETYEMEZ Konuşması</b> <i>Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakan Yardımcısı</i> .....          | 9  |
| <b>Dr. Serhat AYRIM Konuşması</b> <i>Eski ÇSGB Müsteşar Yrd.</i> .....                           | 13 |
| <b>İsmail AKBİYİK Konuşması</b> <i>ÇASGEM Başkanı</i> .....                                      | 15 |
| DÜZENLEME KURULU.....  | 17 |
| BİLİM KURULU.....  | 17 |
| BAŞBAKANLIĞIN 2011/2 NO'LU İŞYERLERİNDE<br>PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) ÖNLENMESİ GENELGESİ..... | 18 |

## 1. BÖLÜM PANELİST BİLDİRİLERİ

### ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTLARIYLA MOBBİNG TANIM VE TANI

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <i>Prof. Dr. Pınar TINAZ</i> ..... | 21 |
|------------------------------------|----|

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: TARAFLARI, AŞAMALARI VE ETKİLERİ

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <i>Doç. Dr. Sibel GÖK</i> ..... | 35 |
|---------------------------------|----|

### HUKUKİ BOYUTLARIYLA MOBBİNG

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <i>Prof. Dr. Tankut CENTEL</i> ..... | 49 |
|--------------------------------------|----|

### AVRUPA HUKUKUNDA İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <i>Doç. Dr. Hediye ERGİN</i> ..... | 61 |
|------------------------------------|----|

### İŞYERİNDE ŞİDDETİN ÖNLENMESİ VE ILO STANDARTLARI

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <i>Özge BERBER AGTAŞ</i> ..... | 81 |
|--------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK İLETİŞİM MERKEZİ – ALO 170</b> ..... | 89 |
|--|----|

## 2. BÖLÜM

### ÇALIŞTAY KATILIMCI BİLDİRİLERİ

#### A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE HEKİM VE HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBİNG DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**  
*Uzm. Hem. Emine KÖSE (GÜNAL) • Doç. Dr. Dilek YILDIRIM* ..... 95

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**  
*Yrd. Doç. Dr. Işıl KARATUNA* ..... 113

**ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ'NİN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE İLGİLİ BİLDİRİSİ**  
*İsmail AKGÜN*..... 121

**SAĞLIK BOYUTUYLA MOBBİNG**  
*Dr. Nalan KARAKUŞ • Pınar ERBAY • Mustafa YÜKSEL*..... 131

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) VE ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞININ ROLÜ**  
*Nurcan ÖNDER* ..... 137

**SOSYAL GÜVENLİK KURUMU'NUN İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) İLE İLGİLİ BİLDİRİSİ**  
*Yadigâr GÖKALP*..... 143

#### B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

**MOBBİNG SÜRECİNDE BİREYSEL VE KURUMSAL MÜCADELE**  
*Kemal ÖZÇELİK* ..... 155

**İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ'İN (MOBBİNG) ÖNLENMESİNDE EĞİTİMİN ROLÜ**  
*M. Hanefi TERZİ*..... 157

**ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK TACİZ, (MOBBİNG) NEDENLERİ VE BAŞA ÇIKMA TEKNİKLERİ**  
*Necati CEMALOĞLU*..... 173

**MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ)**  
*Selami AÇAN* ..... 191

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TÜRLERİ VE TACİZLE KURUMSAL MÜCADELE**  
*Doç. Dr. Sibel GÖK* ..... 195

## C. Mobbing Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

*Araş. Gör. Emre ERTAN*.....203

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

*Güldane KARSLIOĞLU*.....207

### RİSK DEĞERLENDİRMESİ İLE MOBBİNGİ ÖNLEMEK

*Nefise Burcu ÜNAL • Selçuk YAŞAR*.....215

### İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNÜNDEN “BEZDİRİ”

*Dr. Rana GÜVEN*.....223

### MOBBİNG VE YENİ BORÇLAR KANUNU

*Dr. Resul KURT*.....231

## D. Mobbing Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

### TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU'NUN PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELEDE İŞLETMELERDE YAPILABİLECEK ÇALIŞMALAR HAKKINDAKİ GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

*Av. Derya KARADEMİR*.....245

### TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ

*Prof. Dr. Gülçimen YURTSEVER*.....257

### TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN KADINLAR AÇISINDAN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

*Hicran ATATANIR*.....263

### ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA MOBBİNGE YAKLAŞIM VE ÖNERİLER

*Hüseyin GÜN • Mukadder AVAN*.....279

### MOBBİNG ÇALIŞANLARIN İTİBARINI VE ONURUNU ZEDELEYEN ÖNEMLİ BİR SORUNDUR

*Mahmut ARSLAN*.....297

### MOBBİNGLE MÜCADELEDE STK'LAR VE İNSANİ DEĞERLER

*Mehmet BOZDEMİR*.....301

### PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELEDE SENDİKALARIN ROLÜ

*Prof. Dr. Tekin AKGEYİK*.....307

### MOBBİNGLE MÜCADELEDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ

*Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK*.....317

## 3. BÖLÜM

### 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

|   |            |
|---|------------|
| 1.1. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA MOBBİNGE YAKLAŞIM VE ÖNERİLER ..                                   | 329        |
| 1.2. MOBBİNG SÜRECİNDE BİREYSEL VE KURUMSAL MÜCADELE.....   | 337        |
| 1.3. MOBBİNGLE MÜCADELEDE YASAL ÇÖZÜM ARAYIŞLARI.....   | 347        |
| 1.4. MOBBİNGLE MÜCADELEDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ .....                                      | 355        |
| <b>“1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)<br/>PANEL VE ÇALIŞTAYI” SONUÇ BİLDİRGESİ.....</b> | <b>363</b> |

# 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANELİ VE ÇALIŞTAYI



## PANEL VE ÇALIŞTAYIN AMACI:

- Çalışma hayatında psikolojik taciz (mobbing) konulu panel de yer alan uzman katılımcılarla kamuoyuna yönelik doğru bilgilendirme sağlamak; çalıştay ile konuyu farklı boyutlarda ele almak.
- Başbakanlık Genelgesi gereğince, bakanlığımıza verilen eğitim ve bilinçlendirme görevini yerine getirmek.
- Kazandırılacak bilinç ile çalışanların ruh ve beden sağlığının düzelmesi sonucu kurumsal ve toplumsal huzur ve çalışma barışı sağlayarak iş verimini arttırmak.
- Günümüzde çalışma yaşamının en önemli sosyal sorunlarından biri olan mobbing konusunu irdeleyerek kurumsal farkındalık oluşturmak.

## PANEL VE ÇALIŞTAY YAPMA GEREKÇESİ:

- Ülkemizde yaklaşık 23 milyon (TÜİK Şubat 2012-23.338.000) kişinin kamu/özel sektörde çalıştığını göz önüne aldığımızda güncel çalışma hayatında yaşanan ve konuşulan mobbing konusunun toplumun hemen tamamını doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendirdiği düşünülmektedir. AB ülkelerinde mobbing konusu 1980'li yıllarda Heinz Leymann ile konuşulmasına karşın, ülkemizde 2000 yılında çalışmalara başlanmakla birlikte yoğunluklu olarak 2005/2006 yıllarından itibaren gündeme alındığı görülmektedir.
- Çalışanların psikolojik çöküntüye uğraması sonucu sağlığının bozulması ve iş veriminin düşmesi, hatta intihara kadar gidebilen bir sürecin olması.
- 2011/2 no'lu Başbakanlık Genelgesinin 4,5 ve özellikle **8.maddeleri (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme)**

**dirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımıza önemli görevler yüklemektedir.

ÇASGEM 29.02.1960 tarih ve 10444 Sayı ile Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 7460 Sayılı Teşkilat Kanununun 2. Maddesi.

MADDE – II

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinin vazife ve gayeleri aşağıda gösterilmiştir:

- (Değişik 15/05/2008-5763/33 md.) **Çalışma hayatı, sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, işçi işveren ilişkileri, istihdam, verimlilik, toplam kalite yönetimi, iş piyasası etütleri, ergonomi, çevre, ilk yardım, iş istatistikleri ve benzeri konular ile işyerindeki sağlık ve güvenlik risklerini önlemek ve koruyucu hizmetleri yürütmek üzere görevlendirilecek işyeri hekimi, mühendis, teknik eleman, hemşire ve diğer sağlık personeline iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerektiğinde Bakanlık birimleri veya ilgili kurum ve kuruluşlar ile birlikte, eğitim programları hazırlamak, eğitim vermek veya eğitim hizmeti satın almak, sertifikalandırmak, bu konularla ilgili araştırmalar yapmak veya yaptırmak,**
- (Değişik 15/05/2008-5763/33 md.) Bakanlık, bağlı kuruluşları ile ilgili kuruluşlarının personeli ile özel veya kamu sektöründe faaliyet gösteren işyerlerindeki işçi, işveren veya yönetici personel için eğitim, seminer ve konferanslar tertip etmek veya bu konularda tertiplenmiş eğitim, konferans ve seminerlere iştirak etmek,”
- **Çalışma mevzuları ile ilgili araştırmalar ve incelemeler yapmak ve bu mevzularda vesaik toplamak;**
- **Alakalıların talebi veya muvafakati ile işyerlerinin çalışma mevzuları ve iş verimi ile ilgili meselelerini inceleyerek istişare ve tavsiyelerde bulunmak;**
- İmkânları nispetinde istatistikler hazırlamak;
- Türkçe ve yabancı dillerde gayesi ile alakalı derleme ve neşriyat yapmak.

ÇASGEM 2012 Döner Sermaye Bütçesi (Sempozyumlar başlığı)





Çok kıymetli panel ve çalıştay katılımcıları; akademisyen, kamu, konfederasyon ve dernek temsilcileri,

Kamu ve özel sektörün değerli yönetici ve çalışanları,

Kıymetli basın mensupları,

Hepinizi sevgi ve saygıyla selamlarım.

Bilindiği üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımıza bağlı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinin düzenlemekte olduğu ve çalışma hayatının önemli sorunlarından biri olan “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz(mobbing)” konusunun, Türkiye’de ilk kez bu denli kapsamlı olarak farklı disiplinler açısından ele almak ve bilimsel yaklaşımla sunulup irdelenmek üzere “**1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı**” için bir araya gelmiş bulunuyoruz. Kamu ve özel sektörün önemli sosyal sorunlarından biri olan Psikolojik Taciz konusuna çözüm bulabilmek için çalışmamıza destek veren; Akademisyenlere, Kamu Kurumlarının Yöneticilerine, Konfederasyon Genel Başkanlarına ve Dernek Genel Başkanlarına desteklerinden ötürü çok teşekkür ederim.

Değerli arkadaşlar,

Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing), çalışma yaşamının tarihi kadar eski bir olgu olmakla birlikte insanın, çalışma yaşamıyla olan etkileşiminin temelinde yer alan ve ayrıca kendi doğasından da kaynaklanan hususlardan ötürü açıklamaktan kaçınılmış, adeta bilinmezden gelmişse de, bugün, çalışma yaşamının en ciddi sosyal sorunlarından biri olarak karşımızda durmaktadır. Yasal düzenlemeler nedeniyle, özellikle işyerlerinde fiziksel şiddetin kabul edilemezliğinden ötürü, psikolojik şiddetin uygulanması günümüzde çok yaygınlaşmıştır. Bu sorun, asla ihmal edilmemeli; duyarlılık ve ciddiyetle ele alınır; önlem ve çözüm mutlak surette geliştirilmelidir.

İşyerinde yaşanan psikolojik tacize ilişkin bilimsel çalışmalar, her ne kadar 1970 li yıllarda görülsede konuya ilişkin esas ilginin, 1980'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman asıllı iş psikologu Heinz Leymann'ın çalışan insanların arasında uzun dönemli, düşmanca ve sinsi saldırgan davranışlara dair yaptığı saptamalar sonucunda "mobbing" kavramını kullanmasıyla başladığı bilinmektedir.

Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing), işyerinde hedef seçilmiş bir çalışana üstleri, astları ve eşit düzeydeki iş arkadaşları tarafından sistematik biçimde uygulanan tehdit, aşağılama, bıkırtma, yoksun bırakma, engelleme, geciktirme, alay etme, arkasından konuşma, iftira etme, konuşmama, dışlama gibi her tür kötü tutum ve davranışların sergilendiği ve gözlendiği bir olguyu tanımlayan bir kavramdır. Ancak tam olarak bu kavramdan söz edebilmek için olgunun, belirli evreler ve kriterlere uygun bir süreç içinde gelişmesi şarttır. Çalışma yaşamının ahlaka ve hukuka aykırı, sinsi ve acımasız bir gerçeğine işaret eden ve sonuçta ödenmesi gereken bedelin değer biçilemeyecek kadar ağır olduğu, kısaca 'işyerinde psikolojik taciz', 'psikolojik şiddet' veya 'psikolojik terör' diyebileceğimiz olguyu ifade etmek üzere bugün, pek çok ülkede "mobbing" kavramı kullanılmaktadır.

Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing), tüm kültürlerde ve tüm ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüş, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebilecek bir işyeri sorunudur. Psikolojik Taciz, sadece temel insan hakları ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali değil, aynı zamanda çalışan insanın onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlalini de ifade eden bir kavramdır.

Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing)in sonuçlarını, hem bireysel hem kurumsal düzeyde ele almak gerekir. Yaşanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, ekonomik sorunlar, özgüven ve özsaygının yitirilmesiyle birlikte genel saygınlığın kaybı ve işe yaramayan insan olma endişesi; ileri ve ağır olgularda ise intihar eğilimi, mobbingin bireysel sonuçlarıdır. Sağlık harcamalarının artması, işe gelmeme ve işten ayrılma oranlarında yükselme; iş doyumu ve çalışma huzurunda azalma; verimde düşüş; kurumun isim ve saygınlığının zarar görmesi ise, belli başlı kurumsal sonuçlardır.

Ülkemizde işyerinde psikolojik taciz konusuna ilgi, 2000'li yılların ortalarında başlamıştır. Bu alanda çalışmış birçok akademisyenimiz şu an aramızda bulunmaktalar. Ülkemizde psikolojik Taciz konusu bazı üniversitelerimiz, bazı sivil toplum kuruluşları tarafından da tartışılmaya ve çözüm arayışları bulma çalışmaları yapıldığı da bilinmektedir. Ayrıca bu konunun dava konusu olduğu ve Yargıtay'ın onamış olduğu bazı kararlar da mevcuttur.

Değerli arkadaşlar, kıymetli basın mensupları,

19 Mart 2011 Tarihli ve 27879 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 2011/2 no'lu Başbakanlığın "**İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (mobbing) Önlenmesi**" Genelgesi, Devletimizin Psikolojik Taciz konusuna gösterdiği ilgi ve hassasiyeti açısından çok önemli bir adımdır. Nitekim Genelge'nin 8. maddesinde belirtilen "Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir" hususuna ilişkin olarak da; bugün yapmakta olduğumuz bu panel ve çalıştay konuya olan duyarlılığımızı göstermesi açısından fevkalade önemli olduğu kanısındayım.

Çalışma hayatını düzenleyerek, çalışanların hayat seviyesini yükseltecek tedbirler almak amacıyla faaliyet gösteren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇŞGB), Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ve ÇŞGB hizmetlerine ilişkin vatandaşlardan gelen soruların yoğunluğu nedeniyle, Karaman iline bir İletişim merkezi yatırımı yapmıştır.

15 Kasım 2010 tarihinden itibaren Karaman lokasyonundan hizmet vermeye başlayan Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇŞGB), Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) hizmetlerine ilişkin çağrılarının tek bir merkezden yanıtlanmasını sağlamaktadır. ALO 170 numarası üzerinden vatandaşların 7 gün 24 saat ulaşabildiği Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, çalışma hayatı ve sosyal güvenlik alanında **suru, öneri, eleştiri, ihbar, şikâyet, başvuru ve talepleri** etkin ve hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulmaktadır. Günlük ortalama 10.000 çağrının geldiği ALO 170'te bugüne kadar vatandaşlarımızdan gelen 3 milyon üzerinde başvuru sonuçlandırılmıştır.

Başbakanlık Genelgesinin yürürlüğe girdiği tarih olan 19 Mart 2011 tarihinden bu güne kadar İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile ilgili ALO 170'e **2.982** adet çağrı gelmiştir. Çağrılarının **402** adedi ise şikâyet başvurusuna dönüşmüştür. Kamudan gelen şikâyetlerde, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 21. Maddesine istinaden, şikâyet başvurularını silsile yolu ile üst mercilerine yapmaları gerektiği bilgisi verilmektedir. Ayrıca idarenin verdiği kararlar yargıya açık olup yargı yoluna da başvurabileceği bilgisi paylaşılmaktadır. Yalnızca psikolojik destek almak istiyor ise psikologlarımız aracılığıyla ALO 170 üzerinden **psikolojik destek** verilmektedir. Özel sektör çalışanlarından gelen başvurularda ise, vatandaşımıza öncelikli olarak mevzuat hakkında bilgi verilmekte ve psikolojik destek sağlanmaktadır. Vatandaşımız konusu ile ilgili şikâyetinde bulunmak isterse, şikâyet başvurusu çağrı merkezimiz psikologları tarafından alınarak bu başvurular bakanlığımızın ilgili denetim birimlerine anında sevk edilmektedir.

ALO 170'e gelen **2.982** çağrının **1.802'si özel sektörden** gelmiş olup, ilk sırada %17'lik oranla sanayi sektörü yer almaktadır. **Kamuda ise bugüne kadar 1.180 başvuru** yapılmış olup, ilk üçte sırasıyla; %17'yle Hastaneler, %15'le Milli Eğitim Bakanlığı ve %8'le Üniversiteler yer almaktadır.

Ayrıca 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan Borçlar Kanununun 417. maddesi de işçilerimizi psikolojik Tacize karşı koruyan bir maddedir. Elbette tüm çalışanları kapsayan daha geniş düzenlemeleri de yapmamız gerektiğini düşünüyorum.

Sözlerimi bitirirken, "**1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (mobbing) Panel ve Çalıştay**" ını kamuda ilk kez bu denli geniş katılımlı çalışmayı gerçekleştirdikleri için emeği geçen herkese huzurlarınızda teşekkür ediyorum. Ayrıca davetimize icabet etme nezaketini gösteren panel ve çalıştay katılımcılarımıza, siz sayın konuklarımıza ve basınımızın güzide temsilcilerine teşekkür eder hepinizi sevgiyle ve saygıyla selamlarım.

**Halil ETYEMEZ**

*Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakan Yardımcısı*





Değişen ekonomik ve sosyal hayatın bir yansıması olarak çalışma hayatının tüm kesimlerini yakından ilgilendiren, işyerinde psikolojik taciz olarak adlandırılan mobbing kavramı işyerlerinde, eşitler arasında ya da üstlerin astlarına yönelttikleri, belli bir kişiye odaklanmış sürekli, sistematik, bilinçli ve etik olmayan bir yıldırma politikasıdır.

İşyerinde psikolojik tacizin kişiler, örgütler ve toplum açısından yüksek maliyetleri, olumsuz sonuçları vardır. İşyerinde psikolojik tacize uğrayan bireyler iş veriminin düşüklüğü, işe yabancılaşma, bıkkınlık, iş doyumunda ve örgüte bağlılıkta azalış, işyerinde dışlanma ve çalışma arkadaşları ile iletişiminin azalması, çalışma ortamında huzurun kaçması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmakta, bu süreç kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığında bozukluklara yol açmaktadır.

Çalışanın içinde bulunduğu bozukluk, örgüt kültüründe çöküş, işyerinde güvensizlik, çalışma barışının bozulması, örgüt verimliliğinde düşüşe neden olmakta; bu yönde yaşanan olumsuzluklar da toplumsal maliyetleri arttırmaktadır.

Birçok Avrupa Birliği ülkesinde yasal zemine kavuşmuş olan, hatta meslek hastalığı olarak nitelendirilen mobbing uygulamaları, ülkemizde henüz yasal bir düzenlemeye konu olmamıştır. Ancak çalışanların psikolojik taciz hakkında bilgilendirilmesi, onur ve haysiyetlerinin korunması, önleyici tedbirlerin alınması ve çalışanların bu türden bir tacize maruz kalmaları halinde başvuracakları yolların belirlenebilmesi amacıyla Bakanlığımız tarafından tüm çalışanları kapsamak üzere “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” Genelgesi hazırlanarak Sayın Başbakanımızın onayına sunulmuş ve Başbakanımız tarafından söz konusu 2011/2 Genelgesi imzalanarak 19 Mart 2011 tarihinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Hazırlanan genelge kapsamında çalışanın kişiliğini, onurunu, fiziksel ve psikolojik bütünlüğünü etkileyen, çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, kötü muameleye tabi

tutulması, yıldırılması gibi şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin etkilerini azaltmak amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflara eğitim, seminer ve bilgilendirme toplantıları yapmaları konusunda görev verilmiş, ALO 170 hattı üzerinden psikolojik taciz mağdurlarına yardım ve destek sağlanması kararlaştırılmış, psikolojik taciz olaylarını izleme, değerlendirme ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşarının başkanlığında “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” 22.05.2012 tarihinde kurulmuştur. Ayrıca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımıza bağlı Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından “İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulama Eylem Planı (2012-2014)” hazırlanarak çalışmalara başlanmıştır.

Bugünde ÇASGEM tarafından Başbakanlık tarafından yürürlüğe giren genelgenin 8.maddesi gereği farkındalık ve bilinçlendirmeye yönelik “1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay” memnuniyetle gerçekleştirilmektedir. Alanda çalışan birçok akademisyen, bakanlık temsilcileri, işveren ve işçi konfederasyonları temsilcileri, memur sendikaları konfederasyon temsilcileri ile STK temsilcilerinin katılımı ile gerçekleşiyor olması çok önemli olarak değerlendirilmektedir. Bakanlığımızın bağlı ve ilgili kurumlarının tamamı da bu çalışmaya destek verdiğini belirtmek isterim. Böylesine güzel bir konuyu ve organizasyonu başarıyla gerçekleştiren tüm arkadaşları tebrik ediyorum.

Panel oturum başkanı olarak tamamen bilgilendirme amacıyla hocalarımız; Prof. Dr. Pınar TINAZ, Prof. Dr. Tankut CENTEL, Doç. Dr. Sibel GÖK, Doç. Dr. Hediye ERGİN, İLO Temsilcisi Özge Berber AĞDAŞ konularını sizlere aktaracaklardır. Ayrıca bakanlığımız bünyesinde kurulan “Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170” sorumlusu Harun EREN’de sizlere bilgiler aktaracaktır.

Bu çalışmanın ülkemiz çalışanlarına ve işverenlerine önemli katkılar sunmasını diliyorum. Biz şuna inanıyoruz; mutlu insanlar, mutlu işyerlerini beraberinde getirecektir. Huzurlu işyerlerinde de verimlilik olacağından herkes mutlu olacaktır diye düşünüyorum.

Bu duygu ve düşüncelerle, Panel ve Çalıştay katılımcıları, konuklarımızı, basın mensuplarını sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

**Dr. Serhat AYRIM**

*Eski ÇSGB Müsteşar Yrd.*



Sayın Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanım,  
HAK-İŞ Konfederasyonunun Sayın Genel Başkanı,  
Çok kıymetli panel ve çalıştay katılımcıları; akademisyen, kamu, konfederasyon ve dernek temsilcileri,

Kamu ve özel sektörün değerli yönetici ve çalışanları,  
Saygıdeğer konuklar,  
Kıymetli basın mensupları,  
Programımıza Hoş geldiniz der, sizleri saygılarımla selamlarım.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi olarak düzenlemekte olduğumuz **“1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı”** için bir araya gelmiş bulunuyoruz. Kamu ve özel sektörün önemli sosyal sorunlarından biri olan Psikolojik Taciz konusuna çözüm bulabilmek için çalışmamıza destek veren; Akademisyenlere, Kamu Kurumlarının Yöneticilerine, Konfederasyon Genel Başkanlarına ve Dernek Genel Başkanlarına ve siz çok değerli konuklarımıza katılımlarınızdan dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca çok yoğun gündemlerine rağmen bizlere her türlü desteği veren Bakanımız Sayın Faruk ÇELİK beyefendiye ve programımıza katılma lütfünü gösteren Bakan Yardımcısı Sayın Halil ETYEMEZ beyefendiye huzurlarınızda şükranlarımı arz ederim.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezimiz (ÇASGEM) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı bir kamu kurumudur. ÇASGEM 1955 yılında ILO tarafından YODÇE (Yakın ve Orta Doğu Çalışma Entstütüsü) olarak kurulmuştur. Ardından YODÇEM ve nihayet 2003 yılında (ÇASGEM) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi adını almıştır.



7460 sayılı ÇASGEM Teşkilat Kanunumuzun 2.Maddesine göre belli başlı görevlerimiz şu şekilde sıralanmaktadır: “**Çalışma hayatı, sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği, işçi işveren ilişkileri, istihdam, verimlilik, toplam kalite yönetimi, iş piyasası etütleri, ergonomi, çevre, ilk yardım, iş istatistikleri ve benzeri konular ile işyerindeki sağlık ve güvenlik risklerini önlemek ve koruyucu hizmetleri yürütmek üzere görevlendirilecek işyeri hekimi, mühendis, teknik eleman, hemşire ve diğer sağlık personeline iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerektiğinde Bakanlık birimleri veya ilgili kurum ve kuruluşlar ile birlikte, eğitim programları hazırlamak, eğitim vermek veya eğitim hizmeti satın almak, sertifikalandırmak, bu konularla ilgili araştırmalar yapmak veya yaptırmak**”, olarak tanımlanmaktadır.

Sayın Bakanım, saygıdeğer konuklar,

Bilindiği üzere, günümüzde çalışan insanın verimli olması için özellikle iş yerinde huzurlu ve mutlu olması gerekmektedir. Ancak, zaman zaman çeşitli baskılar yaşanmakta olduğu da bir gerçek. Bunlardan biri de Psikolojik Taciz olarak adlandırılan ya da Türkçe karşılığı; Zorbalık, yıldırma, bezdiri, yıldır-kaçır vb. şeklinde de ifade edilen Mobbing'dir. Mobing; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması olarak tanımlanabilmektedir. Bu sorunun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla huzurunuzda bulunmaktayız.

Sözlerime son verirken katkı ve katılımlarınızdan dolayı hepinize teşekkür eder saygıyla selamlarım.

**İsmail AKBIYIK**  
*ÇASGEM Başkanı*



# 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYI

## DÜZENLEME KURULU

1. İsmail AKBIYIK ÇASGEM Başkanı
2. Dr. Ali İhsan SULAK Başkan Yardımcısı
3. İsmail AKGÜN (Eğitimci) Uzman Proje Sorumlusu
4. Betül DÖNMEZ ÇASGEM Uzman Yrd.
5. Handan AKARSU ÇASGEM Uzman Yrd.
6. Kenan KOÇ ÇASGEM Uzman Yrd.

## BİLİM KURULU

- ✓ **Dr. Serhat AYRIM** ÇSGB Müsteşar Yardımcısı
- ✓ **Prof. Dr. Pınar TINAZ** İş Psikologu
- ✓ **Yadigar GÖKALP** SGK Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkan Yardımcısı
- ✓ **Nurcan ÖNDER** ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü Genel Müdür Yardımcısı
- ✓ **Prof. Dr. Tekin AKKEYİK** İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
- ✓ **Prof. Dr. İnanet PEHLİVAN AYDIN** Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi
- ✓ **Prof. Dr. Tankut CENTEL** Koç Üniversitesi İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku
- ✓ **Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK** Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
- ✓ **Doç. Dr. Hediye ERGİN** Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku
- ✓ **Doç. Dr. Sibel GÖK** Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı
- ✓ **Doç. Dr. Dilek YILDIRIM** Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi
- ✓ **Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümü (Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı)
- ✓ **Yrd. Doç. Dr. Işıl KARATUNA** Kırklareli Üniversitesi Lüleburgaz M.Y. O. Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölüm Başkanı
- ✓ **Dr. Resul KURT** Sosyal Güvenlik Uzmanı, Star Gazetesi Yazarı
- ✓ **ARŞ. GÖR. Emre ERTAN** Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku

## BAŞBAKANLIĞIN 2011/2 NO'LU İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) ÖNLENMESİ GENELGESİ

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- 8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.**



# 1. BÖLÜM GİRİŞ





## ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTLARIYLA MOBBİNG TANIM VE TANI

**Prof. Dr. Pınar TINAZ**

İş Psikoloğu,  
[www.pinartinaz.com](http://www.pinartinaz.com),  
[bilgi@pinartinaz.com](mailto:bilgi@pinartinaz.com)

### ÖZET

Son dönemde çalışma yaşamı literatüründe yerini almış olan ve “işyerinde psikolojik taciz” kavramının yerine kullanılan “mobbing” kavramı, bugün hem bireysel hem kurumsal düzeyde büyük tehlike arz eden temel örgütsel bir soruna işaret etmektedir. Mobbing süreci, kişinin zararlı ve saygısız bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Yaygın amaç, hedef alınmış veya diğer bir deyişle kurban seçilmiş kişinin, bir şekilde o işyerinden uzaklaştırılmasıdır.

Kavramın Türkçeleştirilmesi gerektiği düşünüldüğünde, mobbing olgusunu yerinde ve en doğru şekilde ifade eden Türkçe kavram, “yıldırkaçır”dır. Süreç içinde gözlemlenen ve hissedilen eylem, yıldırma; nihai amaç ise kişiyi, o işyerinden kaçırmaktır.

Mobbing, sadece işyerinde veya bir diğer deyişle iş yaşamında gerçekleşen psikolojik tacize ad olan bir kavramdır. Dolayısıyla, aile içinde, okulda öğrenciler ve hocalar arasında, sporcular veya komşular arasında ya da başka bir ortamda yaşanan çatışmalarla, olumsuz deneyimlerle kesinlikle karıştırılmamalıdır.

Bunun yanında ülkemizde işyeri ortamında yaşanan günlük çatışmalar veya iş anlaşmazlıklarının da, mobbing olgusu ile karıştırıldığı gözlenmektedir. Mobbing tanısını

koymak ve müdahalede bulunmak, hassas bir konudur. Tanı, mutlak surette belli bir akademik ve mesleki alt yapı üzerine bu konuda belli kriterlere göre yetiştirilmiş, mesleki etik değerlere sahip kişiler tarafından parametreler esasına göre yapılmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** 1. Mobbing, 2. Tanım, 3. Tanı, 4. Tanı parametreleri.

## I. GİRİŞ

Mobbing (işyerinde psikolojik taciz), çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan ancak açıklamaktan kaçınılan, varlığı adeta yadsınan acımasız ve ahlak dışı bir iletişim örüntüsüdür.

Günümüzde hem bireysel hem kurumsal düzeyde büyük tehlike arz eden temel örgütsel bir sorun haline gelmiş olan işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilgi, tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de büyük oranda artmıştır.

Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği mobbing konusuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır.

Bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi veya kişileri sistematik söz ve davranışlarla taciz etmeleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik taciz uygulamaları söz konusudur. Süreç, kişinin zararlı ve saygısız bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Yaygın amaç, kurban seçilen kişiyi, kendi rızasıyla veya başka bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır.

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle işyerlerinde kaba şiddetin kabul edilemezliğinden dolayı psikolojik şiddetin uygulanması günümüzde yaygınlaşmaktadır. Bu yolla işyerlerinde hedef seçilen kişiler, daha doğru bir deyişle kurbanlar; bıkırtma, yıldırma, dışlama, işletmenin sunduğu bazı olanaklardan yoksun bırakma, aşağılama, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi tutum ve davranışlara maruz kalarak, psikolojik taciz mağduru olmaktadır.

Önceleri işyerinde bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır. Kurum içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır, işten ayrılmalar gözle görülür oranda artar. Bu noktada mobbingin, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır.

## II. MOBBİNGİN TANIMI VE TERMİNOLOJİ

Son dönemde çalışma yaşamı literatüründe yerini almış ve ülkemizde de işyerinde yaşanan psikolojik taciz olgusunu ifade etmek amacıyla sık sık kullanılan mobbing kavramının kökenine baktığımızda; Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vul-

gus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğünün, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya ‘çete’ anlamına geldiğini görebiliriz. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” sözcüğü ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, s.819). Son dönemde çalışma yaşamı literatüründe yerini almış mobbing kavramı (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008, s.3) çalışma hayatının çok önemli bir sosyal sorununu ifade etmektedir.

“Mobbing” kavramının, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla ilk kez 19. yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından kullanıldığı (Tınaz, 2012, s.) bilinmektedir.

1960’lı yıllarda ise, Konrad Lorenz adlı bilim adamı, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla “mobbing” kavramını kullanmıştır (Westhues, 2002, s.2).

“Mobbing” kavramını, ilk kez insanlar arasındaki bir etkileşim tarzını betimlemek amacıyla kullanan kişi ise, İsveçli çocuk hekimi Peter-Paul Heinemann’dır. Heinemann, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları (Leymann, 2005) “mobbing” kavramı ile tanımlamıştır.

Çalışma hayatında ise mobbing kavramı ilk kez, 80’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman iş psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann, bir işyerinde çalışanlar arasında aynen hayvanlar veya çocuklar arasında gözlemlenen davranışlara benzer tarzda uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların (Tınaz, 2011, s. 11) varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, “mobbing” kavramının, çalışma hayatının bilimsel literatüründe de yer alması gerektiğini görmüş ve bu doğrultuda çalışmalarını geliştirmiştir.

Leymann, işyerlerinde görülen saldırgan davranışlar ve tacizlerle ilgili araştırmaları sırasında, ana konusunu tanımlarken, o dönemde işyerlerinde çalışanlar arasında sergilenen tacizkar ve kötü davranışlarla ilgili olarak İngiltere, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde kullanılmakta olan ve genellikle işyeri zorbalığı anlamına gelen “workplace bullying/ bullying at work” (Hoel, Beale, 2006, s. 242) sözcüğünün yerine “mobbing” sözcüğünü kullanmayı tercih etmiştir. Bullying kavramının içeriğinde belirgin fiziksel saldırı ve tehdit unsurları yer almaktadır. Mobbing kavramının içeriğinde ise, kimi zaman objektif algılamanın dahi çok güç olabildiği öncelikle psikolojik nitelikte sinsi bir saldırı kastedilmektedir.

Mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğu, konuyla ilgili tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak Leymann’dan daha önce 1976’da Amerikalı kadın araştırmacı Caroll Brodsky, “The harassed worker” (tacize uğrayan işçi) adlı kitabında “harassment” (taciz) sözcüğünü, kitabın adından da anlaşılacağı üzere işyerinde bir birey tarafından bir başka bireye karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla yapılan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştır Ege, 2002, s.31).

Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, tüm ülkelerde mobbing davranışlarına ilişkin yapılan araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan tacizden en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır.

Leymann, mobbingi "bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamaktadır.

Mobbing kavramı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafın-dan sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Mobbing, başka dillerde tek bir sözcükle tam karşılığının bulunup o dilin sözlüğü-ne geçirilmesi çok güç bir kavramdır. İşyerinde psikolojik tacizi tanımlamak üzere lite-ratürde yaygın olarak 'mobbing' (Leymann, 1996, s. 165-184; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s.215-237) ve 'işyeri zorbalığı' (workplace bullying) (Vartia-Vaananen, 2003; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, 1998, s.563-568; Namie ve Namie, 2000) sözcükleri kullanılmakla beraber; duygusal taciz (emotional abuse) (Keashly, 2003, ss.31-61), psikolojik terör (psychological terror) (Leymann, 1990, ss. 119-126; Leymann ve Gustafsson, 1996, s.252), işyeri travması (workplace trauma) (Wilson, '1991, ss.47-50) ve işyeri tacizi (work harassment) (Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994, ss.173-184) gibi deyişler de tercih edilmektedir (Karatuna, Tınaz, 2010, ss. 9-10). Bazı uluslar ise, işyerinde psikolojik tacize ilişkin ana dillerinde yapmış oldukları terminoloji çalışması sonucunda kendi dillerinde farklı kavramlar kullanmayı tercih etmişlerdir. Fransa'da 'harcélement moral', İspanya ve Latin Amerika'da 'acoso psicologico' veya 'maltrato psicologico', Portekiz'de 'coacção moral'(Di Martino, Ed. Bowie, Fisher, Cooper, 2005, s.15-36), Belçika'nın Flaman bölge-sinde 'pesten' sözcüğünün kullanılmasına karşılık Fransızca konuşulan Valon bölgesinde, Fransa'da olduğu gibi 'harcelement-moral' (Algemeen Belgisch Vakverbond, Pesten op het Werk, 2002), Güney Afrika'da 'emosionele teistering' (Grobler, 2004) sözcükleriyle ifade edildiği görülmektedir.

Her ne kadar her dilde mobbing sözcüğünün yerine yeni bir sözcük türetilmeye çalışılmışsa da, işyerinde hedef kişilerin öz güvenlerine ve öz saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı şeklinde gelişen süreci ifade etmek için başta İşveç, Almanya, İtalya, Avusturya olmak üzere bir çok ülkede kavram, Leymann'ın önerdiği şekliyle 'mobbing' olarak kullanılmaktadır.

Mobbing kavramının Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik-terör", "işyerinde psikolojik-şiddet", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde moral taciz" "işyerinde manevi taciz", "duygusal şiddet", "işyerinde zorbalık", "yıldırma" ve "işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı" sözcüklerini kullanmaktadırlar (Tınaz, 2008, s.; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008, s.9). Hem eylemi ifade



eden hem eylemin işyerinde gerçekleştiğini belirten tek bir sözcüğün türetilmesi diğer dillerde olduğu gibi Türkçede de zor gözükmetedir. Pek çok yabancı dile uyarlanmış olan “mobbing” sözcüğünün, sadece işyerindeki psikolojik tacize işaret eden bir kavram olduğunun dikkate alınması, kavrama Türkçe karşılık bulma çalışmasına temel teşkil etmelidir. Ayrıca eylemin, bireyi bir şekilde yıldırıp, canından bezdirip işyerinden çıkartmak, uzaklaştırmak amacını taşıdığı da unutulmamalıdır. Süreç içinde mobing davranışlarının sergileniş şekli ne olursa olsun amaç, aşağılayıcı ve yok sayıcı davranışlara hedef olan kişinin, kendi isteğiyle veya kendi isteği dışında o işyerinden bir şekilde uzaklaştırılmasıdır. Mobbing, kişinin manevi düzeyinin çok daha ilerisine giden; mesleğini, özsaygısını, özgüvenini tehdit eden; psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırdır. Tınaz, kavrama Türkçe karşılık bulunması gerektiği görüşünden hareketle ‘mobbing’ sözcüğüne ilişkin ayrıntılı bir terminoloji çalışması yapmış ve Türkçe’de “yıldırkaçır” sözcüğünü türetmiştir (bkz. Tınaz, 2008). Türkçe’de mobbing olgusunu yerinde ve en doğru şekilde ifade eden kavram, ‘yıldırkaçır’dır. Süreç içinde gözlemlenen ve hissedilen eylem, yıldırma; nihai amaç ise kişiyi, o işyerinden kaçırmaktır.

Mobbinge ilişkin bazı tanımlar, aşağıda sunulmaktadır:

Mobbing, işyerinde hedef seçilmiş bir çalışanın, bir ya da birden fazla kişi tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve sağlığını tehlikeye sokacak tarzda olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır (Namie ve Namie, 2000, s.3).

Mobbing, bir ya da birkaç kişinin, bir başka kişiye ya da gruba sistematik olarak yönelttiği etik dışı iletişim süreci içerisinde düşmanca davranışların sergilenmesiyle gerçekleşen duygusal bir işyeri saldırısıdır. Bu işyeri saldırısı, insanı yıpratma amacı taşıyan bir takım bilinçli davranışların işyerinde hedef seçilmiş bir kişi ya da gruba süreklilik arz eden şekilde yöneltmesiyle gerçekleşmektedir (Ferrari, 2004, s.2).

İşyerinde psikolojik taciz, bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerle bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal saygınlığını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak, onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, s.15).

Mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama, dışlama, yıldırma gibi davranışları ifade eden bir süreçtir. Hedef kişilerin özgüvenlerine ve özsaygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı şeklinde tanımlanan bu süreçte nihai amaç, kurban bireyi, bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır.

Bu bağlamda tanımlandığında mobbing:

Gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan; örgüt sağlığını bozan; çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Tınaz, 2011, s.10).

Mobbing, tüm kültürlerde ve tüm ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüş, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebile-

cek bir işyeri sorunudur. Mobbing, sadece temel insan hakları ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali değil, aynı zamanda çalışan insanın onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlalini de ifade eden bir kavramdır (Tınaz, 2012).

### III. TANI

#### A. SÜREÇ İÇİNDE YANLIŞ DÜŞÜNCELER, YANLIŞ YAKIŞTIRMALAR

Öncelikle mobbing, tek bir eylem değildir. Genellenmiş bir çatışma şeklinde de algılanmamalıdır. Dolayısıyla işyerinde yaşanan her olumsuz deneyim, mobbing olarak kabul edilmemelidir. Mobbing tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı, bir stratejidir. Bu noktada mobbing, bir iş arkadaşı veya bir amir ya da astla yapılan şiddetli fakat aniden gelişen bir çatışmadan ayırt edilmelidir. Daha alt kademe bir göreve atanma, anide bir başka yere gönderilme, kişinin konumuna uygun olmayan alt düzeyde bir görev verme, ergonomik koşulları uygun olmayan bir yerde çalışmak zorunda bırakılma, hemen mobbing olarak değerlendirilmemelidir. Aynı şekilde devamlı çatışmaların yaşandığı gergin bir çalışma ortamı, çok olumsuz bir örgüt iklimi, son derece otoriter bir işleme yönetimi, yetersiz iş güvenliği ve ergonomi koşullarını da, mobbing şeklinde yorumlamamak gerekir (Tınaz, 2009, s. 18).

Ancak kurumsal faktörlerin, mobbing olgusunun gelişmesinde önemli rol oynayan nedenlerin başında geldiği de unutulmalıdır. Yönetici konumundaki kişinin görevlerinden biri, işyerinde her an ortaya çıkabilecek düşmanlıklardan ileri gelen çatışmaları yönetebilmektir. Şayet yönetici, bu görevini yerine getirebilecek yetenek ve güçten yoksunsa mevcut çatışmanın, işyerinde psikolojik taciz yönünde gelişmesinde rol oynayacaktır. Nitekim iş kapsamının yetersizliği, sosyal iletişimdeki olumsuzluklar ve hatalar, çalışma arkadaşları ve amirlerin sosyal desteklerinin eksikliği gibi olumsuz örgütsel faktörlerin, mobbingin gelişmesindeki başlıca nedenlerden olduğu bilinmektedir.

Mobbing, bir hastalık değildir. Asla bir patolojik durum olarak algılanmamalı; bireyin problemi olarak değerlendirilmemelidir. Mobbing, doğrudan bir işyeri sorunu olarak ele alınmalıdır. Gastrit, depresyon, stres, uykusuzluk vb. rahatsızlıkların nedeni olarak kabul edilmelidir. Nitekim konuyla ilgili olarak yazılan çeşitli tıbbi makalelerde mobbing, fiziksel, psikiyatrik ve psikosomatik rahatsızlıkların etiyolojisinde yer alan temel nedenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Birey, travmatik bir iş ortamında hastalanmıştır. Yöneticiler, iş arkadaşları, sendikalar, psikiyatristler, iç hastalıklar uzmanları yanlış yaklaşımlar ve tanılarla, mağdurun durumunu çok daha kötüye götürebilir; yaşadığı travmanın şiddetini inanılmaz derecede artırabilirler.

Mobbing, ailede, okulda öğrenciler ve hocalar arasında, sporcular veya komşular arasında ya da başka bir ortamda yaşanan çatışmalarla, olumsuz deneyimlerle kesinlikle karıştırılmamalıdır. Kişilerarası ilişkilerde insanoğlunun, doğası gereği olumsuzluğa, itiraza veya zaman zaman çatışmaya yönelmesi, kaçınılmazdır. Ancak işyeri dışında gerçekleşen çatışmalar, anlaşmazlıklar, tamamen mobbing konusunun kapsamı dışındadır. Bilimsel alanda ve mobbingle mücadele ve çözümde kendilerine rol düşen meslek sahibi kişilerce bu ayırım çok iyi özümsemeli ve ancak bundan sonra konu ele alınarak tartışmaya açılmalıdır.

## B. SÜRECİN ALGILANMASINA DAİR

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı verme-ye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmesine rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür. Sonuç olarak işyerinde psikolojik tacizin nihai hedefi olarak birey, kendi isteğiyle veya kendi isteği dışında çalışma yaşamından uzaklaşır.

Mobbingin, mağdur kişinin kendisine karşı yapılan davranışı ve yarattığı etkileri algılayış tarzına bağlı olarak sübjektif bir faktör olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle bir kişinin mobbing davranışı olarak algıladığını, bir diğer çalışan aynı tarzda algılamayabilir. Bu durum, mobbing kurbanlarının teşhis edilmesini ve kendilerine karşı uygulanan mobbing davranışlarının belirlenmesini karmaşık hale getirir. Eğer bir kişi, işyerinde başkaları tarafından kendisine karşı birtakım davranışların yöneltildiğini hissedip bu durumdan rahatsız oluyorsa ve zarar gördüğünü düşünüyorsa o davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunu, sübjektif ve objektif olarak ikiye ayırdığımızda:

‘Sübjektif mobbing’, mağdurun işyerinde psikolojik tacizin varlığına dair farkındalığı;

‘Objektif mobbing’ ise, işyerinde psikolojik taciz olgusunun belirgin; herkes tarafından gözlenebilir olması durumudur (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008, s.52).

İş arkadaşları, üstler veya astlar, o işyerinde psikolojik tacizin varlığından söz ediyorsa, objektif mobbing söz konusudur.

Kurban, mobbing olgusunu anlatıyorsa, sübjektif şekilden bahsedilir. İşyerinde psikolojik taciz, hem sübjektif hem objektif açıdan ele alınması gereken bir olgudur. Kurbanın anlattıklarının doğru olup olmadığının anlaşılmasında, daha ziyade hukuki yollara başvurulduğunda objektif değerlendirmenin önemi büyüktür.

## C. MOBBİNGİN TANISI VE DEĞERLENDİRİLMESİNİN ÖNEMİ

Çalışma yaşamının en ciddi sosyal sorunlarından biri olan mobbing, hiçbir şekilde ihmal edilmemesi; duyarlılık ve ciddiyetle ele alınıp, çözüm getirilmesi gereken bir konudur. Ancak “mobbing” veya “işyerinde psikolojik taciz” kavramı, ülkemizde henüz çok iyi bilinmemekte ve hatta yanlış yorumlanmaktadır. Bireysel, örgütsel ve nihayet toplumsal boyutta yol açabileceği psikolojik, fiziksel, sosyal ve ekonomik zararların bilinçli bir şekilde algılanması için yapılması gereken bilgilendirmeler, duyurular ve uyarılar ne yazık ki çok az sayıdadır. Hala mobbing, işyeri ortamında yaşanan günlük çatışmalar veya iş anlaşmazlıklarıyla karıştırılabilmektedir.

Mobbing mağdurunu belirlemek, onun sorunlarına çözüm getirmek ve içinde bulunduğu zor durumdan onu kurtarmak kolay bir iş değildir. Gelişmiş bazı Avrupa ülke-

lerindeki mobbing kurbanını koruyucu yeterli yasaların yürürlükte olmadığı ülkelerde, ne yazık ki işyerinde psikolojik taciz olgusunun tanısı, çok daha güç bir hal almaktadır. Bunun çeşitli bireysel ve sosyal nedenlerinden söz etmek mümkündür.

Birinci neden, mobbinge maruz kalan kişi, bir oyunun kurbanı olduğunu her zaman algılayamayabilir. Kendinde hissettiği rahatsızlıklar, olumsuzluklarla işyerindeki tacizcinin davranışları arasındaki bağlantıyı algılayamamış olabilir. Pek çok kişi, başkalarının kötülüklerine hedef olduğunu bilmezlikten gelme veya saklama yolunu seçebilir. İşyerinde bir düşmanı olduğunu söylerse, başkalarının kendisine inanmayacağından korkar. Sonuç olarak mobbingin nedenine inmek, yardım istemek ve derdine çözüm arayıp bulmak yerine yaşadığı psikolojik veya fiziksel rahatsızlıklardan yakınmayı tercih eder.

Bir diğer neden ise, hedef bireyin, daha büyük zararlar ve yaralar alabileceği endişesiyle işletmeyle veya düşman kişi ya da kişilerle karşı karşıya gelmekten; olan biteni anladığını göstermekten korkmasıdır. Ekonomik güvencesi ve aynı zamanda sosyal kimliğinin garantisini olan işini yitirmek istememektedir. Adeta “ya bu deveyi güdeceksin ya bu diyardan gideceksin” deyişinin doğruluğunu kabullenerek birinci şıkkı tercih etme durumundadır. Dolayısıyla kendine oynanan oyunlara boyun eğmek zorundadır.

Ancak mobbing mağdurunun, iş ortamında yaşadığı aşağılanmanın, dışlanmanın, yok sayılmanın, kısaca tüm olumsuzlukların yansımaları sonucunda sağlığı, meslek yaşamı, özel yaşamı ve tüm ilişkileri ağır yara alır. Dolayısıyla işyerinde psikolojik taciz kurbanının, yardım almak amacıyla başvurduğu kişinin, sürecin içeriğini çok iyi anlayabilmesi ve olgunun mobbing olup olmadığını mutlak surette analiz edebilmesi; bir diğer deyişle mesleki donanımı üzerine mobbing konusuna ilişkin doğru bilgilere haiz olması gerekir.

Mobbing tanısını koymak ve bu konuda müdahalede bulunmak, son derece hassas bir konudur. Zira mobbingin normal bir çatışmadan, bir cinsel tacizden, bir paranoyadan veya herhangi bir kişilik bozukluğundan ya da fazla iş yükünün getirdiği bir işyeri stresinden ayırıcı tanısının koyulması, her zaman pek kolay olmayabilir. Bir mobbing kurbanına yardım etmek veya ne yapacağı konusunda onu yönlendirmek de öyle kolay değildir.

İşyerinde psikolojik şiddetin tanısının kesinleşmesinde, bazı unsurlar dikkate alınmalıdır(De Falco, Messineo, Messineo, 2005, s. 203; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008, s.60):

- Psikolojik şiddete dirençte bireysel eşik;
- Maruz kalınan şiddetin yoğunluğu;
- Yıpratıcı psikolojik faktörlere maruz kalma süresi;
- Bu faktörlere yardım edici veya bunları engelleyici kişilik özellikleri.

#### **D. MOBBİNGİN TANISI VE DEĞERLENDİRİLMESİNDE BELİRLİ MESLEKLERE DÜŞEN GÖREVLER**

Mobbing, pek çok meslek grubunu ilgilendiren bir olgudur. Başta çalışma psikoloğu olmak üzere doktor (işyeri doktoru, adli tıp doktoru, psikiyatrist, dahiliyeci vb.), sosyal

hizmet uzmanı, insan kaynakları uzmanı, sendika temsilcisi, avukat ve hakim, işyerinde psikolojik taciz olgusunun çözümünün farklı evrelerinde her biri, meslekleri veya görevleri gereği rol alırlar. Bu meslek grupları veya belirli konumlardaki kişilerin hepsinin konuyu duyarlılık, ciddiyet ve dürüstlük içinde ele alıp, çözüm için emek harcamaları gerekir.

Çalışma psikoloğu, bireyin psikolojisinden başka iş ortamını ve yapısını da tanıyan ve bunları bir arada en iyi, en nesnel şekilde değerlendirebilen ve çözüm önerebilen; konuyla ilgili eğitim verebilen kişidir.

Doktorun görevi, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bir kişide ortaya çıkan hastalıkları, kendi uzmanlık alanına göre tedavi etmek veya hastalıklara ilişkin semptomları ortadan kaldırmaktır. İşyerinde psikolojik taciz olgusunda doktorun bir diğer görevi ise, bir mağdurda meydana gelen psikolojik veya fiziksel hasarın miktarını belirlemektir. Aynı zamanda işyeri hekimi ve adli tıp hekiminin görüş ve değerlendirmeleri ile uygulanacak tedavi açısından da kurbanın bazı özelliklerinin iyi tetkik edilip sonuca varılması önemlidir. Buna göre tacize maruz kalan bireyin; geçmişte sağlıklı ve dengeli olup olmadığı; davranışsal bozukluklarını bastıran bir kişiliği olup olmadığı; mobbinge maruz kalmadan önce de bir takım belirgin davranışsal bozukluklar gösterip göstermediği uzman hekimlerce saptanmalıdır.

Avukat, hukuki açıdan kurbanın çıkarlarını gözetmek ve korumak durumunda olan meslek grubundaki kişidir. İşletmeyle olan ilişkilerin düzeltilmesinde veya tazminatın talep edilmesinde görevinin önemi büyüktür. Konuyla ilgili yargı kararını verecek olan kişi ise, hakimdir.

Yukarıda sözü edilen kişilerin her biri, kendi mesleki alanlarında çalışan uzmanlardır. Çalışma yaşamının bu dramatik sorununun çözümünde, farklı mesleklerden kişilere görev düşmektedir. Unutulmamalıdır ki her olgu tek ve bireyseldir. Bir kişinin, kendisini “mobbing uzmanı” olarak tanıtabilmesi için, sözü edilen meslek gruplarından birine dahil olmak yanında, bu hassas konuyla ilgili olarak başta çalışma psikolojisi olmak üzere iş hukuku, işyeri hekimliği, psikiyatri, psikoloji, çalışma sosyolojisi, ergonomi bilimlerine ilişkin bilgilerle donanmış olması gerekir.

## **E. MOBBİNG TANISINDA KULLANILAN PARAMETRELER**

Mobbingin tanısında kullanılması gereken yedi parametre vardır. Dolayısıyla işyerinde ortaya çıkan bir çatışmanın, bir sorunun, gerçek bir mobbing olgusu olarak tanımlanabilmesi için, bu parametrelere göre değerlendirilmesi gerekir.

### **PARAMETRE 1: İŞ ORTAMI**

Mobbing tanısında kullanılan birinci parametreye göre rahatsız edici nitelikte bir çatışmanın, bir sorunun “mobbing” olarak tanımlanabilmesi için mutlaka işyerinde gerçekleşmesi gerekir.

Dolayısıyla iş çevresinin dışında gerçekleşen tüm taciz edici veya rahatsız edici davranışlar, çatışmalar kesinlikle mobbing olgusunun dışında bırakılmalıdır. Eşler ara-

sında, komşular arasında, öğretmen öğrenci arasında, okulda öğrenciler arasında, arkadaşlar arasında yaşanan herhangi bir olumsuz durum, bir şiddet veya hoş olmayan yaşantılar sonucunda ortaya çıkan depresyon, asla mobbinge ilişkilendirilmemelidir.

Tabii ki bunların her biri ayrı önem arz eden, hatta çok ağır sonuçları da olası olgulardır. Her çatışma, ortaya çıktığı çevreye bağlı olduğu için her birini etkileyen dinamikler, sonuçlar ve çözümler farklıdır.

İletişim halinde bulunduğumuz çoğu insanları veya grupları kendi özgür irademizle seçeriz. Diğerlerinin davranışları, konuşmaları, yaşam tarzları, vb. özellikleri bize ters düştüğü zaman, ortamı rahatlıkla terk edebiliriz. Arkadaş çevremizi, spor kulübümüzü, çocuğumuzun okulunu, evimizin yerini ve hatta eşimizi dahi değiştirebiliriz. Hâlbuki iş için aynı şeyi söyleyemeyiz. Günümüzün büyük bölümünü bir arada geçirdiğimiz mesai arkadaşlarımız, amirimiz veya tepe yöneticilerimizle ilgili seçimimizin özgürce yapıldığını söylemek olanaksızdır. İş değiştirmeye karar veren birey, hem ekonomik hem sosyal yönden katlanacağı ağır sonuçları da hesaplamak durumundadır.

Toplum, bireyi işiyle değerlendirir. Bu nedenle kişinin sahip olduğu statü sembolleri çok önemlidir. İşte bu nedenlerden ötürü birey, işini yitmemek için büyük mücadele verir. Bu nedendir ki, çalışma hayatında karşılaşılan psikolojik tacizin dinamiğinin, diğer sosyal çevrelerde ortaya çıkan çatışmalardan çok farklı olduğuna açıklık kazanılmak gerekir.

## **PARAMETRE 2: SIKLIK**

Düşmanca davranışların ortaya çıkış sıklığı da önemli bir kriterdir. Böylelikle bireyler arası ilişkilerde görülebilen tek bir defalık düşmanca davranış ile kalıcı ve taciz edici bir davranış arasındaki fark bu kriter sayesinde ayırt edilebilir. İkinci tip davranış, bir mobbing davranışıdır. Dolayısıyla işyerinde diğer çalışanlarla yaşanan anlık her azar, her sürüşme, her uyarı, her terfi edememe veya benzeri her olumsuz iletişim deneyimi, hemen mobbing olarak algılanmamalıdır. Bu davranışların ayda en az birkaç kez tekrarlanması gerekir.

## **PARAMETRE 3: SÜRE**

İşyerinde yaşanan çatışmanın “mobbing” olarak kabul edilebilmesi için düşmanca ve ahlak dışı davranışların en az altı aydan beri sürdürülüyor olması gereklidir. Süre ile ilgili parametre, bazı olgularda biraz daha esnek tutulabilir.

## **PARAMETRE 4: DAVRANIŞ TARZLARI**

Düşmanca ve ahlak dışı 45 davranışı içeren beş kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler: İletişime Yönelik Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, Sosyal İmaj Saldırıları, Mesleki ve Özel Konunun Kalitesine Yönelik Saldırılar, Sağlığa Yönelik Saldırıları şeklindedir. Tacizcinin, kurbanın mesleki, sosyal ve özel yaşamına yöneltmiş olduğu saldırgan davranışlar, bu kategorilerde özetlenmektedir. Mobbing kurbanı olan kişinin, bu kategorilerden en az ikisinde yer alan davranışlardan bazılarını maruz kalması gerekir.

## **PARAMETRE 5: TARAFLAR ARASINDA DÜZEYSEL EŞİTSİZLİK**

Mobbing olgusunda, tüm diğer iletişim olgularında olduğu gibi iki başrol vardır: 1- Kurban veya mağdur; 2- Tacizci veya zorba. Kurban, değişmez bir aşağılanma durumu içindedir. Bu başrollerin oyuncuları, bazen bir kişi bazen birden fazla kişidir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunda süreç ne şekilde işlese işlesin kurban rolündeki birey, daima kaybeden taraftır. Kurban, kendini korumaktan aciz haldedir. Ancak süreç içerisindeki güç eşitsizliği, işletme içindeki hiyerarşik konumdan kaynaklanmamaktadır. Mağdur, adeta tacizcinin ağına düşmüş ve kaçınılmaz yenilgiye doğru gider bir haldedir.

Tacizci, mesleki konumunu daha iyiye doğru götürmeyi hedeflerken özgüveni ve ösayingısı yüksek, saldırgan bir birey görünümü sergilemektedir. İşini ya da konumunu yitirmekten korkmamaktadır. Haktan ve haklıdan yana olduğu izlenimini verir. Çoğu kişi ona inanmaktadır. Daima işinin başındadır. Kendini üstün görmektedir.

Mağdur, özgüvenini ve ösayingısını yitirmektedir. Küçümsenmekten, dışlanmaktan korkmaktadır. İşini yitirme endişesi yaşarken haksızlığa kurban olduğunu hissetmektedir. Pek çok kişi, onun ruhen sağlıklı olmadığını düşünmektedir. Çoğu kez hastalık nedeniyle işine gelememektedir. Kendini aşağılanmış hissetmektedir.

## **PARAMETRE 6: BİRBİRİNİ İZLEYEN EVRELERDE GELİŞME**

İşyerinde yaşanan bir çatışma olgusunun veya sorunun, mobbing olarak tanımlanabilmesi için, birbiri ardına gelen çeşitli evrelerden oluşan bir süreç içinde gelişmiş olması gerekir.

Kurum içinde genel bir çatışma ve gerilim ortamının varlığı söz konusu olabilir. Olumsuz örgüt iklimi olarak da nitelendirilebilen bu durum, iş tanımlarının açık olmaması, belirsiz yetki ve sorumluluklar, işletme politikasının yetersizliği, işletmenin krizde olması vb. gibi içsel faktörlere bağlı olabileceği gibi işsizlik oranının yüksekliği, politik istikrarsızlık, bireylerin özel problemleri vb. gibi çeşitli dışsal faktörlerden de kaynaklanabilir. Bu tarz bir gerilim ve güvensizlik ortamı, basit bir çatışmanın dahi bir mobbing olgusuna dönüşmesine yol açabilir.

İşyerinde gerçekleşen bir çatışmaya “mobbing” adını verebilmek için, altı evreden oluşan modelin en azından ikinci evresine ulaşılmış olması gerekir. Bu evrede düşmanca davranışlar, tesadüfi olaylar niteliğini yitirip kurbanı gerçek anlamda zarar verir hale gelirler. Kurban, yasal yollardan hakkını aramaya, genellikle beşinci evrede karar verir.

## **PARAMETRE 7: ZALİMCE NİYET**

Mobbing sürecinde tutarlı ve amaçlı bir tacizin uygulanması söz konusudur. Esas olarak anlaşılması ve değerlendirilmesi en zor olan parametredir. Bu parametreye göre tacizcinin öncelikle politik gizli bir niyeti bulunmalıdır. Belli bir sonuca ulaşmayı hedeflemekte ve belli bir stratejiye göre hareket etmektedir. Tacizcinin tüm düşmanca davranışları, kurbanı zarar vermeye yöneliktir. Adım adım politik amacına ulaşmak üzere çeşitli davranışlar sergileyerek çatışma ortamı yaratmaktadır. Ancak çatışma sadece objektif bir boyutta olmayıp sübjektif bir boyuta da kayabilmekte; bir başka deyişle bireyin özel ve kişisel alanına girilebilmektedir. Dolayısıyla bireyin duyguları, değerleri, hakları ve özgürlüklerinin zarar görmesi kaçınılmazdır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun diğer olgulardan ayırıcı tanısındaki en önemli husus, saldırganın taciz edici davranışının temelinde daima bir ince hesap, bir art niyet bulunmasıdır. Bundan sonra taciz girişiminin diğer öğelerinin saptanması ise, çok daha kolaydır.

## SONUÇ

Tüm kültürlerde ve tüm ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüş, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebilecek bir işyeri sorunu olarak tanımlanan mobbing, sadece temel insan hakları ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali değil, aynı zamanda çalışan insanın onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlalini de ifade eden bir kavramdır.

Mobbinge ilişkin bilgilendirme ve farkındalığın henüz tam ve doğru olarak gerçekleştirilemediği ülkemizde, çalışma hayatında yaşanan çatışmalar veya iş anlaşmazlıklarının, mobbing olup olmadığı hususunda değerlendirilebilmesinde, olguya ilişkin tanı ve değerlendirmenin, mutlak surette mobbing parametreleri esas alınarak titizlik ve dikkatle yapılması büyük önem arz etmektedir. Mobbingin tanı ve müdahalesinde akademik ve mesleki alt yapı üzerine belli kriterlere göre yetiştirilmiş mesleki etik değerlere sahip kişilerin görevlendirilmesine ise kesin dikkat edilmelidir. Zira mobbing kavramının, bugün ülkemizde iş ortamında yaşanan her türlü olumsuzluğa ve baskıya genel bir ad olma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu da düşündüğümüzde, yanlış tanı ve yönlendirmeler sonucunda uzun vadede hem birey hem kurum açısından oluşabilecek büyük zararlar da kaçınılmazdır.



## KAYNAKÇA

- Björkvist, K., Österman, K., Hjet-Back, M., 'Aggression Among University Employees', **Aggressive Behaviour**, Vol.20, 1994.
- Davenport, N., Schwartz, R., Pursell, E.G., **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- De Falco, G., Messineo, A., Messineo, F., **Stress e Mobbing, diagnosi, prevenzione e tutela legale**, II Ed., Roma: EPC Libri, 2005.
- Di Martino, V. 'A cross national comparison of workplace violence and response strategies', Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.), **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies**, London: Willian Publishing, 2005.
- Ege, H., **La Valutazione Peritale del Danno da Mobbing**, Milano, 2002.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L., **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, London: Taylor & Francis, 2003
- Einarsen, S., Matthiesen S.B., Skogstad, A., 'Bullying at Work, Bullying, Burn-out and Well-being Among Assistant Nurses', **Journal of Occupational Health and Safety**, 14 (6), 1998
- Ferrari, E. 'Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective', **Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women**, European Commission, 2004.
- Grobler, S. (teen Ensink), **In Die Hooggereghshof Van Suid-Afrika** (Kaa Die Goeie Hoop Provinsiale Afdeling) Saak No: 1853/00, Uitspraak 19 Maart 2004.
- Karatuna, I., Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma**, Türk-İş Yay., 2010
- Keashly, L., Jagatic, K., 'By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, London: Taylor & Francis, 2003.
- Leymann, H., Gustafsson, A., 'Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996.
- Leymann, H. 'Mobbing and psychological terror at workplaces', **Violence and Victims**, Vol.5, 1990.
- Leymann, H., "Research and the Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (01.06.2005)
- Namie, G., Namie, R., **The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**, Naperville, IL: Sourcebooks, 2000.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary
- Tınaz, P., **Mobbing: Bugün Bana Yarın Sana**, İstanbul: Beta yay. 2012.
- Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 3. Basım, İstanbul: Beta yay. 2011.
- Tınaz, P., "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kavram, Süreç, Tanı ve Çözüm Önerileri", **Ceza Hukuku Dergisi**, Sayı: 11, Yıl: 4, Aralık 2009,
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H., **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, 2008.
- Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2. Basım, İstanbul: Beta yay. 2008.
- Vartia-Vaananen, M., 'Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well Being and Health', **People and Work Research Reports**, No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.
- Westhues, K., **The Mobbings at Medaille College in 2002**, Canada: University of Waterloo, 2002.
- Wilson, C.B., 'Businesses suffer from workplace trauma', **Personnel Journal**, Vol:70, No:7, 1991.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M., 'On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996.





## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: TARAFLARI, AŞAMALARI VE ETKİLERİ

Doç. Dr. Sibel GÖK

Marmara Üni. İktisat Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

### ÖZET

İşyerinde psikolojik taciz, bir veya birden fazla çalışan tarafından, bir diğer çalışana veya çalışan grubuna uzun süreli, tekrar eden ve sağlıklı (duygusal ve fiziksel) tehdit edebilen tutum ve davranışların yöneltildiği ve hedef olan tarafın kendini savunamaz duruma geldiği bir süreci ifade etmektedir. Kurumsal ve/veya bireysel çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik taciz, birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır ve bu süreçte, psikolojik tacize maruz kalan kişi (mağdur), tacizi uygulayan kişi (tacizci) ve tacize tanık olan çalışanlar olarak üç tarafın yer aldığı görülmektedir. Taciz süreci, gizli, anlaşılması zor veya anlamsız birtakım olumsuz davranışların sergilenmesi ile başlamaktadır. Taciz sürecinin ilerleyen dönemlerinde, bu olumsuz davranışlar gittikçe şiddetlenmekte ve belirginleşmekte; süreç, hedef kişinin karşı koyamayacağı bir aşamaya gelmektedir. Bu dönemde, psikolojik tacize maruz kalan çalışanlarda duygusal ve fiziksel bir takım rahatsızlıklar görülebilmektedir. Genellikle sürecin etkileri, hem kurum hem de birey açısından son derece ağır olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, ilgili literatür incelemesi ışığında; işyerinde psikolojik taciz sürecinde yer alan tarafları incelemek, sürecin aşamalarını irdelemek, taciz sürecinde görülen olumsuz davranışları ortaya koymak ve taciz sürecinin birey ve kurum üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik taciz süreci, taciz sürecinin aşamaları, taciz davranışları, tacizin etkileri.

## I. GİRİŞ

Son yıllarda örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların işyerlerinin uzaklaşmalarına neden olabilen işyeri ile ilişkili psikolojik bir sorunun varlığından diğer bir ifadeyle psikolojik tacizden sıkça bahsedildiği görülmektedir.

Literatürde işyerinde psikolojik taciz olgusunun tanımına ilişkin birçok görüş yer almaktadır. Leymann (1996:168) olguyu, en az haftada bir (sistematik), en az altı ay (uzun süreli), düşmanca ya da etik olmayan tarzda iletişim kurulması, devam eden bu iletişim sonucunda hedef olan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi biçimindeki kriterler bağlamında ele almaktadır.

Einarsen vd. (2003:15) işyerinde psikolojik tacizi; taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışlarla açıklamaktadır. Bu tip davranışların işyerinde psikolojik taciz davranışı olarak isimlendirilebilmesi için, Leyman'ın kriterlerine benzer bir şekilde, söz konusu davranışın sürekli ve düzenli olarak ve belirli bir süre yöneltilmesi gerektiğini belirtmekte ve tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceğini öne sürmektedir.

Salin (2005) ise işyerinde psikolojik tacizi, bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklamakta ve işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan taraf ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliğinin bulunduğuna işaret etmektedir.

Olguya ilişkin yapılan bu tanımlarda ve sayısı daha da artırılabilir pek çok tanımda, işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların, ancak belirli özelliklere sahip olması durumunda psikolojik taciz olgusuna neden olabileceği görüşü ortak bir anlayış olarak gözlenmektedir. Olumsuz davranışların sahip olması gereken bu özellikleri (Leymann, 1996; Einarsen vd., 2003; Salin, 2005; Björkqvist vd.,1994; Tınaz, Gök ve Karatuna, 2010; Gök, 2011; Karatuna ve Gök, 2012);

- sürekli ve düzenli olması,
- belirli bir süre yöneltilmesi,
- düşmanca ya da etik dışı olması,
- rahatsız edici olması

şeklinde özetlemek mümkündür.

Söz konusu özelliklere sahip olan bu tip davranışların, bir psikolojik taciz sürecine işaret edip etmediğine ise, sürecin belirli parametreler çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda karar verilebilmektedir.

Bu çalışmada, psikolojik taciz süreci, olgunun tanımına ilişkin verilen yukarıdaki bilgilerin ışığında, literatür incelemesine dayalı olarak aşağıda yer alan araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

- İşyerinde psikolojik taciz sürecinde yer alan tarafların özellikleri nelerdir?
- İşyerinde psikolojik taciz süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır?

- İşyerinde psikolojik taciz sürecinde gözlenen olumsuz davranışlar nelerdir?
- Çalışanlar ve kurum, işyerinde psikolojik taciz sürecinden nasıl etkilenmektedir?

## II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAPLARI

Bir psikolojik taciz süreci incelendiğinde, süreçte üç tarafın yer aldığı görülmektedir. Bu taraflar; psikolojik tacize maruz kalan kişi (mağdur), psikolojik tacizi uygulayan kişi veya kişiler (tacizci) ve psikolojik tacize tanık olan çalışanlar olarak ifade edilmektedir.

### Psikolojik Tacize Maruz Kalan Taraf

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan taraf, mağdur olarak adlandırılmaktadır. Tacize maruz kalanları tanımlayan bir mağdur tipi olmamakla birlikte, bazı çalışmalarda birtakım kişilik özelliklerine sahip olanların, mağdur olmaya aday kişiler olduğu ileri sürülmektedir (Tınaz, 2006:97-98; Namie ve Namie, 2000 :38; Zapf ve Einarsen, 2003:178; Karatuna ve Tınaz, 2010:25; Gök ve Karatuna, 2012). Bu kişiler şu şekilde özetlenebilir:

*Farklı ve dikkati çeken kişiler* (Mağdurların bazı farklılıklarının olması, diğer çalışma arkadaşları ile sorun yaşamasına neden olabilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz mağdurları, cinsiyet, ırk, din, dış görünüş, eğitim düzeyi gibi pek çok açıdan diğer çalışanlardan farklı olabilmektedir. Genel olarak farklı olmak, "bizden biri" olmak ya da olmamak anlamına gelmektedir.)

*Savunmasız, sosyalleşme konusunda başarısız ve özgüvensiz kişiler* (Kendilerini savunamayan ya da özgüven eksikliği olan kişiler, işyerinde psikolojik taciz için riskli gruba oluşturmaktadır.)

*Üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler* (Üstün başarılı ya da yetenekli olan kişiler uzman oldukları konular üzerinde ısrar edebilmekte, diğerleri tarafından bir tehdit olarak algılanabilmekte ve işyerindeki performans standartlarını yükselterek enformal grup kurallarının uygulanmasında engel teşkil edebilmektedir. Bunların sonucu olarak da tacizce maruz kalabilmektedir.)

*Psikolojik ve/veya fiziksel tacizle daha önce karşılaşmış kişiler* (Randall, 2001:117; Smith ve diğerleri, 2003:180)

### Psikolojik Tacizi Uygulayan Taraf

İşyerinde psikolojik tacizi uygulayan taraf tacizci veya zorba olarak adlandırılmaktadır. (Çalışmamızda uygulayan taraf için tacizci kullanılacaktır.) Tacizcinin özelliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları, çoğunlukla mağdurların görüşlerini yansıttığı için tacizcinin özelliklerine ilişkin kesin yargılarda bulunmak oldukça zordur. Örneğin tacizci; hayal kırıklığına uğramış, korkak, kıskanç ve hırslı bir kişi olabileceği gibi (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:50) tacizcinin, psikopat kişilik özellikleri taşıyabileceği (Field, 1996:89) ya da kalpsiz, düşmanca tavırlar takınmaktan zevk alan, kendi hataları için başkalarını suçlayan kişiler (Adams ve Crawford, 1992:81) olabileceği de ileri sürülmektedir. Namie (2003:4-6) ise, tacizcileri uyguladıkları taciz taktiklerine göre *bağırıp çağır-*

*ran tacizci, sürekli eleştiren tacizci, iki yüzlü yılan tacizci ve kontrol hastası tacizci olarak dört gruba ayırmaktadır.*

### **Psikolojik Tacize Tanık Olan Taraf**

İşyerinde psikolojik taciz, her ne kadar mağdur ve tacizci arasında yaşanan bir süreç olarak ele alınsa da, taciz sürecinin neden olduğu stresli çalışma ortamı, zaman içerisinde sürece tanık olanları da etkileyebilmektedir (Leyman, 1996). Taciz sürecini gözlemleyen çalışanlar, zamanla sürecin bir parçası haline gelebilmektedir.

Tacize tanık olanların bu süreçte, hayal kırıklığı ve psikolojik tacize maruz kalma korkusu yaşadıkları ve bu nedenle işe devamsızlık yapabildikleri, hastalık izni alabildikleri ya da daha düşük performansla çalışabildikleri (Hoel ve Cooper, 2000:31; (Hoel, Sparks ve Cooper, 2001:53) belirtilmekte ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı (Rayner ve Mclvor, 2008:28) ifade edilmektedir.

Tacize tanık olanların bir kısmı mağdurun yanında yer almakta ve açık bir biçimde desteklemektedir. Bir kısmı ise doğrudan ya da dolaylı olarak tacizcinin yanında yer almaktadır. Tacizcinin yanında doğrudan yer alanlar, tacizciye duyduğu yakınlığı açıkça belli eden kişilerdir. Taciz sürecini durdurmak adına hiçbir şey yapmayan bir yönetici veya çalışma arkadaşları, taciz sürecine yönelik herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınanlar ya da her iki tarafın yanında yer almayanlar ise sürecin şiddetlenmesini önlemedikleri için dolaylı tacizciler olarak algılanabilmektedir (Tınaz, 2006:108).

### **III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI**

İşyerinde psikolojik taciz, şiddeti giderek yükselen, mağdurun sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği, mağdur ve çevresi için yıkıcı sonuçlar doğurabilen ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Leymann, 1996; Einarsen vd, 2003; Zapf ve Gross, 2001; Hoel, Einarsen ve Cooper, 2003; Gök ve Karatuna, 2012). İlgili literatürde, psikolojik taciz sürecinin, mağdurun işten ayrılmasıyla sonlanmasının öncesinde, aslında birbirini takip eden aşamalardan oluştuğu yönünde çeşitli görüşler bulunmaktadır.

Leymann (1996: 171-172) işyerinde psikolojik tacizin;

- İşyerinde kritik bir olayın yaşanması ile birlikte taraflar arasında anlaşmazlık veya çatışma ortaya çıkması,
- Çatışmanın ilerlemesi ve saldırgan davranışların belirginleşmesi,
- Kurumun psikolojik tacize müdahale etmeyerek, tacizi görmezden gelerek vb. taciz sürecine katılması,
- Mağdurun kurumdan yardım talep etmesi ve yanlış yakıştırmalara maruz kalması,
- Mağdurun işine son verilmesi veya istifa etmesi şeklinde beş aşamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Varhama ve Björkqvist (2004:1116) tarafından yapılan çalışmada, işyerinde psikolojik taciz süreci, değişen davranış türleri çerçevesinde değerlendirilmekte ve sürecin üç aşamalı olduğuna işaret edilmektedir. Bu çalışmaya göre;

- Sürecin birinci aşaması, karşı koyulması zor olan ve açıkça algılanmayan olumsuz davranışların yöneltildiği aşama,
- Sürecin ikinci aşaması, psikolojik taciz davranışlarının daha da şiddetlendiği ve daha açık olarak gözlemlendiği aşama,
- Sürecin üçüncü aşaması ise, mağdurun doğrudan tehditlerin, fiziksel ve psikolojik şiddet içeren davranışların hedefi olduğu, istifa etmeye zorlandığı aşamadır.

Einarsen (Einarsen vd, 2003:14) tarafından ise işyerinde psikolojik tacizin dört aşamalı bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Söz konusu süreç;

- Gizli, sinsi, anlaşılması ve karşı gelmesi zor olan saldırgan davranışların yöneltilmesi,
- Hedef kişiye yöneltilen davranışların belirginleştiği, sıklığı ve kendini savunamayacak bir duruma düştüğü işyerinde psikolojik taciz,
- Kişiliği hakkında önyargılar oluşmaya başlaması yani mağdurun mimlenmesi,
- Mağdurun yaşadığı strese bağlı olarak ciddi sağlık sorunları ile karşılaştığı şiddetli travma aşamalarından oluşmaktadır.

Karatuna (2010:174) tarafından ise işyerinde psikolojik tacizin;

- Çatışma ortamı,
- Sabır taşıran davranışların sergilenmesi,
- Bireyin sağlığını ve çevreyi tehdit etmesi,
- Bireysel tükenme,
- İşten ayrılma ile sonlanan beş aşamalı bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Bu beş aşama aşağıda sunulmaktadır:

### **AŞAMA 1: ÇATIŞMA ORTAMI**

İşyerinde psikolojik tacizin başlangıcı olan ilk aşamada, hedef kişiye yönelik şiddet düzeyi düşük dolaylı saldırıların ve rahatsızlık verici olumsuz davranışların sergilendiği görülmektedir. Hedef kişiye göze çarpmayan, gizli, sinsi ve karşı gelmesi zor olan birtakım olumsuz davranışlarda bulunmaktadır (Keashly ve Nowell, 2003:347; Einarsen vd, 2003:14). Hedef kişi, kendisine yöneltilen bu davranışlardan rahatsızlık duymakta, anlam veremediği ve tanımlayamadığı bir durum içinde kendini bulmakta ancak bu durumu psikolojik taciz olarak algılamamaktadır (Matthiesen vd, 2003:103). Psikolojik taciz süreci bazen kritik bir olayın yaşanması ile birlikte taraflar arasındaki bir anlaşmazlıkla ya da bir çatışmayla başlamaktadır (Leymann, 1996:171). Kritik olay gerçekte, taciz sürecini hazırlayıcı bir takım faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Taciz sürecini hazırlayıcı faktörler genel olarak çevresel ve bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır.

## **AŞAMA 2: SABIR TAŞIRAN DAVRANIŞLAR**

Bu aşamada taraflar arasındaki çatışma gittikçe şiddetlenmekte, daha saldırgan davranışlar sergilenmeye başlamakta, hedef kişiye yöneltilen davranışlar belirginleşmekte, sıklaşmakta ve herkes tarafından gözlenebilir bir hale gelmektedir (Einarsen vd, 2003:14). İş ortamında mağdurun dışlandığı, herkes tarafından alay konusu haline getirildiği ve artık eskisi gibi saygı görmediği gözlenmekte; iş arkadaşlarının, yaşanan anlaşmazlıkların kaynağının mağdurun kişilik özellikleri olduğunu düşünmeye başladıkları görülmektedir. Bu ortam içinde mağdur, yaşananların kendi hatası olduğunu ve maruz kaldığı olumsuz davranışları hak ettiğini düşünür hale gelmektedir (Varhama ve Björkqvist, 2004:1116).

Bu durumdaki bir mağdurun göstereceği aktif tepki, bazen psikolojik tacizi durdurabilmekte bazen de taciz davranışların sergilenmesinin önüne geçememekte ve hatta daha da şiddetlenmesine yol açabilmektedir.

## **AŞAMA 3: BİREYSEL SAĞLIĞI VE ÇEVREYİ TEHDİT**

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin üçüncü aşaması, hedef alınan kişinin bir takım psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarını yaşamaya ve bu durumunun, sosyal ve iş yaşamını etkilemeye başladığı dönemdir.

Bu aşamada, çalışma ortamında mağdurun kişiliği hakkında önyargılar oluşmakta, zor bir kişi ya da akıl hastası olarak damgalanmakta ve tacize karşı koymakta zorlanmaktadır (Einarsen vd, 2003:14; Leymann, 1996:171; Varhama ve Björkqvist, 2004:1116-1117). İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara kıyasla çok ciddi psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşadıkları ve depresyon belirtileri gösterdikleri çeşitli çalışmalarla ortaya konmaktadır (Niedl, 1996:244-245; Einarsen ve Mikkelsen, 2003:129; Björkqvist, Österman ve Hjet-Back, 1194:181; Leymann ve Gustafsson, 1996:263; Quine, 1999:230; Niedhammer, David ve Degioanni 2006:251:). Psikolojik tacizin birey üzerindeki etkileri ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ayrıca ele alınacaktır.

## **AŞAMA 4: BİREYSEL TÜKENME**

Psikolojik tacizin bu aşamasında, hedef kişinin kendini çaresiz, zavallı, zayıf, güçsüz hissettiği ve kendini suçladığı görülmektedir. Mağdurların depresyon belirtileri göstermeleri (Quine, 1999:230; Niedhammer, David ve Degioanni, 2006:251) ve yoğun stres altında çalışmalarının sonucu işleri yerine getiremez bir duruma gelmeleri diğer bir ifadeyle duygusal tükenme (Freudenberger, 1999:4), işyerinde psikolojik tacizin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bu dönemde, bazı mağdurlarda travma sonrası stres bozukluğu (post traumatic stress disorder) belirtilerinin ortaya çıktığı, bazı psikolojik taciz mağdurlarının depresyon geçirdiklerini, tıbbi yardım aldıklarını ve hastalık izni kullandıklarını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996:261-264; Groeblichhoff ve Becker, 1996:289; Health and Safety Executive, 2008:8-11; Karatuna ve Tınaz, 2010:141-142).

## **AŞAMA 5: İŞTEN AYRILMA**

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin son aşaması, mağdurun, işten ayrılması (isti-fa veya emeklilik) ya da bulunduğu birimin veya şubenin değiştirilmesini istemesi ile



sonlanmaktadır. Sonuçta mağdur bir çok olumsuz davranışla karşılaştığı işyeri ortamını terk etme yoluna gitmektedir. İlgili literatürde de, mağdur ve çevresi için yıkıcı sonuçlar doğurabilen işyerinde psikolojik taciz sürecinin, genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Leymann, 1996; Einarsen vd, 2003; Zapf ve Gross, 2001; Varhama ve Björkqvist, 2004; Gök ve Karatuna, 2012).

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamalarını anlatan modellerin tümü, sürecin şiddetinin giderek arttığını ve genellikle mağdurun kendini çaresiz hissederek işten ayrılması ile sonlandığını ortaya koymaktadır. Bu modellerde öne sürüldüğü gibi, bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Almanya'da yapılan bir çalışmada, psikolojik taciz mağdurlarının sürecin şiddetlenmesi sonucunda işten ayrıldığı (Zapf ve Gross, 2001:513); ABD'deki bir diğer çalışmada da, işyerinde psikolojik taciz olaylarının dörtte üçünün mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı belirtilmektedir (Namie, 2007).

Bununla birlikte, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişini; mağdurun, çevresinin ve kurumun verdiği tepkilerin değiştirebildiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI**

Hedef alınan kişiler, psikolojik taciz sürecinde çok çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalabilmektedir. Taciz sürecinde görülen taciz davranışlarının olumsuz ve istenmeyen davranışlar olduğu konusunda ilgili literatürde ortak görüş bulunmakla birlikte, bu davranışlara ilişkin kesin bir tanımlama bulunmamaktadır. Bazı çalışmalarda psikolojik taciz davranışlarının çeşitli gruplar altında toplanabileceği ileri sürülmektedir (Gök ve Karatuna, 2012; Karatuna ve Gök, 2012; Tınaz ve Karatuna, 2010).

Leymann işyerinde psikolojik taciz davranışlarının,

- Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar,
- Sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar,
- İtibara yönelik saldırılar,
- Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar,
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

olarak beş grup altında toplanabileceğini öne sürmektedir (Leymann, 1996:170; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:18-19).

Keashly ve Neuman (2008:2-3), işyerinde psikolojik taciz davranışlarını,

- Kişiyi engelleyen, hiçe sayan davranışlar,
- Kaba, saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar,
- İşle ilgili davranışlar,
- Hakaretler ve kişisel saldırılar

olarak dört boyut altında değerlendirmiştir.

Einarsen ve Raknes, işyerinde psikolojik tacizin,

- Kişiye yönelik psikolojik taciz,
- İşe yönelik psikolojik taciz,

- Sosyal yalnızlaştırma,
- Fiziksel şiddet,
- Cinsel taciz

gibi davranışlar ile uygulanabildiğini ortaya koymaktadır (Zapf vd, 2003:120).

Zapf tarafından, işyerinde psikolojik taciz davranışları beş grup altında toplanmıştır (Zapf, 1999:70-85). Bunlar;

- İşe yönelik psikolojik taciz,
- Sosyal dışlama,
- Kişiliğe yönelik saldırılar,
- Sözlü tehdit,
- İtibarı zedelemeye yönelik psikolojik taciz kategorileridir.

Tınaz, Gök ve Karatuna (2010:5) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasında ise taciz davranışları,

- İşe yönelik davranışlar,
- İtibarı zedeleyen davranışlar,
- Dışlayan davranışlar,
- Sözlü, yazılı ve görsel saldırılar

olmak üzere dört boyut altında değerlendirilmiştir. Bu boyutlarda yer alan olumsuz davranışlara ilişkin olarak şu davranış örnekleri verilebilir:

İşe yönelik davranışlar: Yapılan her işin ince ince izlenmesi, mesleki becerilerin altında veya özsaygıya zarar veren işler yapılmasının istenmesi, işle ilgili yanlış bilgi verilmesi veya saklanması, yetiştirilmesi imkansız, mantıksız görev ve hedeflerin verilmesi, vb.

İtibarı zedeleyen davranışlar: Olumsuz mimik ve bakışların yöneltilmesi, özel yaşamla ilgili konuşulması istenmeyen hassas konuların açığa çıkarılması, dış görünüş, hal ve hareket veya kusurlar ile alay edilmesi, vb.

Dışlayan davranışlar: İşyerinde yaşanan her türlü problemde sorumlu tutulması, işyerinin kutlamalarına kişinin dışında herkesin çağırılması, iş arkadaşlarının kişiyle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınması, kişiye işyerinde sanki yokmuş gibi davranılması, vb.

Sözlü, yazılı ve görsel saldırılar: Kişinin özel yaşamına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştirilerin yapılması, siyasi ve dini görüşleri nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef olunması, e-posta veya ofise aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderilmesi, vb.

İlgili literatüre bakıldığında, söz konusu davranışlara benzer pek çok davranışın yer aldığını görmek mümkündür.

## V. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ETKİLERİ

Psikolojik taciz süreci hem bireyi hem de kurumu etkileyen ve ağır sonuçları olan çok yönlü bir süreçtir. Ancak bu süreçten en fazla etkilenenin, tacize maruz kalan taraf olduğu gerçeğini gözden kaçırmamak gerekir.

İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara kıyasla genellikle kendilerini daha kötü hissettikleri (Niedl, 1996:244-245; Einarsen ve Mikkelsen, 2003:129), kendilerine daha az saygı duydukları (Einarsen ve Mikkelsen, 2003:133), uyku problemi ve konsantrasyon bozukluğu yaşadıkları (Björkqvist, Österman ve Hjet-Back, 1194:181; Leymann ve Gustafsson, 1996:263), endişeli oldukları (Quine, 1999:230; Niedhammer, David ve Degioanni 2006:251) ve depresyon belirtileri gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca mağdurlar boğazda düğümlenme veya daralma hissi, mide ağrısı, doyunluk hissi, kabızlık gibi mide ve bağırsak; kas gerginliğinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrısı gibi kas iskelet sistemi rahatsızlıkları; aşırı terleme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık, zayıflık ve huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, zayıflık gibi sağlık sorunları yaşayabilmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996:289; De Pedro vd, 2008:222).

Taciz sürecinin şiddetinin artması ile birlikte; iş performansının düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, fiziksel hastalıklara yatkınlık, geçici rahatlama için alkol ve benzeri maddelere (uyuşturucu vb.) yönelme gibi tükenmişlik belirtileri görülebilmektedir (Budak, 2005:774).

Psikolojik taciz döneminde, bazı mağdurlarda ise travma sonrası stres bozukluğu (post traumatic stress disorder) belirtilerinin ortaya çıktığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996:252; Matthiesen ve Einarsen, 2004:343; Tehrani, 2004:195). Travma sonrası stres bozukluğu, travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama, anımsatan uyaranlardan kaçınma, artmış uyarılabilirlik hali ile karakterize edilen ruhsal bir bozukluk olarak ifade edilmektedir (Özmenler, 2007:353). Ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini göstermektedir (Tınaz, 2006:156). Ayrıca taciz sürecinde, bazı psikolojik taciz mağdurlarının depresyon geçirdiklerini, tıbbi yardım aldıklarını ve hastalık izni kullandıklarını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Leymann ve Gustafsson, 1996:261-264; Groeblichhoff ve Becker, 1996:289; Health and Safety Executive, 2008:8-11; Karatuna ve Tınaz, 2010:141-142).

Psikolojik taciz, sadece hedef alınan kişi ya da kişileri değil, aynı zamanda çalışma ortamını ve diğer çalışanları da, dalga etkisi yaratarak olumsuz etkilemektedir (Rayner vd., 2002). Taciz sürecinin yaşandığı kurum da, bu süreçten olumsuz etkilenmekte ve birtakım maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu maliyetleri “ekonomik” ve “psikolojik” maliyetler olarak ele almak mümkündür.

Ekonomik maliyetler arasında, şikayetlerin incelenmesi, soruşturmanın yürütülmesi, evrak işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve mahkeme masrafları gibi görünebilen ve doğrudan hesaplanabilen masraflar yer almaktadır. Bu görünebilen masraflar, psikolo-

jik taciz süreci ilerledikçe daha da artmaktadır (Field, 1996:168; Hadikin ve Odriscoll, 2000:79, Karatuna ve Tınaz, 2010:81).

Diğer taraftan işyerinde psikolojik taciz süreci, açıkça görünmeyen ve hesaplanması güç olan maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Kurumun karşılaşması gereken bu görünmeyen masraflar, psikolojik tacize maruz kalan birey ve tanıkların düşük verimle çalışmaları, artan devamsızlıklar ve hatalar, çalışma ortamındaki düşük moral düzeyi ve iş doyumu, zayıf iletişim, yönetime ve kuruma azalan güven gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Giga, Hoel ve Lewis, 2008:19). Bunun sonucunda, kurumda verimliliğin azaldığı, hizmet kalitesinin kötüleştiği ve kurum içi maliyetlerin arttığı görülmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010:82).

İşyerinde psikolojik tacizin psikolojik maliyetleri arasında ise, bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer almaktadır (Tınaz, 2006).

Psikolojik tacizin yaşandığı kurum, piyasadaki saygınlığını kaybetme riski ile de karşı karşıya kalmaktadır. Kurumun sahip olabileceği kötü bir imaj, vasıflı çalışanların ve yatırımcıların, bu kurumdan uzak durmalarına yol açarak psikolojik tacizin kurumsal maliyetini daha da artırabilmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010:82).

## V. SONUÇ

İşyerinde psikolojik taciz, birbirini izleyen aşamalardan oluşan ve müdahale edilmediği takdirde şiddeti gittikçe yükselen bir süreçtir. Psikolojik taciz, genellikle, süreci hazırlayan ve tacize neden olan ya da bu süreci besleyen bireysel ve çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tacizle mücadelenin, hem tacizi hazırlayan ya da besleyen faktörlere yönelik hem de taciz başladıktan sonra sürecinin durdurulmasına yönelik olarak iki boyutta ele alınması gereken önemli bir konudur. Ayrıca sürecin, bireysel ve kurumsal düzeyde değerlendirilmesi de gerekmektedir.

Bireysel açıdan, çalışanların, olguya ve tacizin önlenmesine ilişkin farkındalık düzeylerinin artırılması ve bireysel mücadele stratejileri konusunda bilgilendirilmeleri önem taşımaktadır.

Kurumsal açıdan ise, kurum yöneticilerine taciz sürecinde bazı görevler düşmektedir. Kurumun, psikolojik tacize neden olabilecek veya besleyebilecek çalışma koşulları, yönetim biçimi, örgütsel iletişim yapısı gibi konulara ilişkin faktörleri ve sorunları ön görmesi gerekmektedir. Bu noktada, kurum düzeyinde psikolojik taciz karşıtı politikaların benimsenmesi ve tacize izin vermeyen bir tutum sergilenmesi önem taşımaktadır. Yönetimin, taciz sürecine bilinçli yaklaşması, objektif olması ve anlaşmazlıklara ilişkin tarafların görüşlerini alarak somut çözüm önerileri getirmesi sürecin şiddetini azaltmakta ve hatta sonlandırabilmektedir. Sürece zamanında ve etkili müdahale edilmedikçe, tacizin şiddetinin gittikçe artacağı ve ağır sonuçlara yol açabileceği unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adams, Andrea ve Neil Crawford. (1992), *Bullying at Work, How to Confront and Overcome It*, London: Virago Press.
- Björkqvist, Kaj. Karin Österman ve Monika Hjet-Back (1994). "Aggression among university employees". *Aggressive Behaviour*, Vol.20, (173-184).
- Budak, Selçuk. (2005). *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Davenport, Noa. Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (çev. Osman Cem ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayınları.
- De Pedro, Mariano Meseguer. Maria Isabel Soler Sanchez. Maria Concepcion Saez Navarro ve Mariano GarciaIzquierdo. (2008). "Workplace mobbing and effects on worker's health". *The Spanish Journal of Psychology*, Vol.11, No.1, (219-227).
- Einarsen, Stale ve Eva Gemzoe Mikkelsen. (2003). "Individual effects of exposure to bullying at work". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, (127-144).
- Einarsen, Stale. Helge Hoel. Dieter Zapf ve Cary L. Cooper. (2003). "The concept of bullying at work: The European tradition". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, (3-30).
- Einarsen, Stale. Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad. (1998). "Bullying at work, bullying, burn-out and well-being among assistant nurses". *Journal of Occupational Health and Safety*, Vol.14, No.6, (563-568).
- Field, Tim. (1996). *Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, Oxfordshire: Success Unlimited.
- Freudenberger, Herbert J. (1989). "Burnout: Past, present and future concerns". *Professional Burnout in Medicine and the Helping Professions* (Eds. Thomas Vessels, Austin Kutscher,Irene Seeland, Florence Selder, Daniel J. Chericco, Elizabeth J. Clark), New York: The Haworth Press, (1-10).
- Giga, Sabir I., Helge Hoel ve Duncan Lewis. (2008). "The Costs of Workplace Bullying", *Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform*.
- Gök, Sibel ve Işıl Karatuna. (2012). "Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Olgusuna İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi", *International Conference on Workplace Emotional Abuse*, 19-20 April, İzmir.
- Gök, Sibel. (2011). "Prevalence and types of mobbing behavior: A research on banking employees", *International Journal of Human Sciences*, Vol.8, No.1, (318-334).
- Groeblichhoff, Dieter ve Micheal Becker. (1996). "A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (277-294).
- Hadikin, Ruth ve Muriel Odriscoll. (2000). *The Bullying Culture: Cause, Effect, Harm Reduction*, 2B, UK: Elsevier Health Services.
- Hoel, Helge ve Cary L Cooper. (2000). "Destructive Conflict and Bullying at Work", *Survey Report*, Manchester: UMIST.

- Hoel, Helge. Kate Sparks ve Cary L. Cooper. (2001). 'The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment', *Report Commissioned by the International Labor Organization*, Geneva:ILO.
- Hoel, Helge. Stale Einarsen, ve Cary L. Cooper. (2003). "Organisational effects of bullying". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor & Francis, (145-162).
- Karatuna, Işıl ve Pınar Tınaz. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ankara: Türk-İş Yayınları.
- Karatuna, Işıl ve Sibel Gök. (2012). "Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Konulu Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme", *International Conference on Workplace Emotional Abuse*, 19-20 April, İzmir.
- Keashly, Loreleigh ve Branda L. Nowell. (2003). "Conflict, conflict resolution and bullying". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, (339-358),
- Keashly, Loreleigh ve Joel H. Neuman. (2008). "Workplace behavior (bullying) project survey: Briefing and data overview". *Minnesota State University Final Report*, Minnesota, <http://www.mnsu.edu>
- Leymann, Heinz ve Annelie Gustafsson. (1996). "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (251-275).
- Leymann, Heinz. (1996). "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (165-184).
- Namie, Gary ve Ruth Namie, *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Naperville, IL:Sourcebooks, 2000.
- Namie, Gary. (2003). "Workplace bullying: Escalated incivility", *Ivey Business Journal*, Vol.68, No.2, (1-6).
- Namie, Gary. (2007). *US Workplace Bullying Survey*, <http://www.bullyinginstitute.org>
- Niedhammer, Isabelle. Simone David ve Stephanie Degioanni. (2006). "Assosiation between workplace bullying and depressive symptoms in the french working population". *Journal of Psychosomatic Research*, Vol.61, No.2, (251-259).
- Niedl, Klaus. (1996). "Mobbing and well-being: economic and personnel development implications". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (239-250).
- Quine, Lyn. (1999). "Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey". *British Medical Journal*, Vol.318, No.7178, (228-232).
- Randall, Peter (2001). *Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*, London: Psychology Press.
- Rayner, C., Helge Hoel ve Cary L. Cooper. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What Can We Do?*, London: Taylor and Francis, 2002.
- Rayner, Rachel ve Karen Mclvor. (2008). *Research Report on the Dignity at Work Project*, University of Portsmouth.

- Salin, Denise. (2005) "Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and role of organizational politics", *PISTES*, Vol.7, No.3.
- Smith, Peter K. ve diğeri (2003), "Victimization in the School and the Workplace", *British Journal of Psychology*, Vol.94, No.2, (175-188).
- Tehrani, Noreen. (2004). "Bullying: A source of chronic post traumatic stress?". *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol.32, No.3, (357-366).
- Tınaz, Pınar. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar. Fuat Bayram ve Hediye Ergin. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar. Sibel Gök ve Işıl Karatuna. (2010). "Türkiye'de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:34, (1-11).
- Varhama, Lasse M. ve Kaj Björkqvist. (2004). "Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees". *Psychological Reports*, 94.
- Zapf, Dieter ve Claudia Gross. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10, No.4, (497-522).
- Zapf, Dieter ve Stale Einarsen. (2003). "Individual antecedents of bullying". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, (165-184).
- Zapf, Dieter. (1999). "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work". *International Journal of Manpower*, Vol.20, Issue.1/2, (70-85).
- Zapf, Dieter. Stale Einarsen. Helge Hoel ve Maarit Vartia (2003). "Empirical findings on bullying in the workplace", *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor ve Francis, (103-126).







## HUKUKİ BOYUTLARIYLA MOBBİNG

**Prof. Dr. Tankut CENTEL**

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi

### I. GİRİŞ

İşyerlerindeki mobbing olaylarının, son yıllarda ülkemiz çalışma yaşamında, önemli ölçüde rahatsızlık yarattığı görülmektedir. Nitekim, geçtiğimiz yıl Başbakanlık; psikolojik tacizle mücadele konusunda, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” hakkındaki genelgenin (2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi, RG. 19.3.2011, No. 27879) yayımlanması gereksinimini duymuştur.

Anılan genelge kapsamındaki önlemler çerçevesinde oluşturulan Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi'ne, yaklaşık dokuz ay içinde, 1.723 psikolojik taciz şikayetinde bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, mobbing olayı sayısı çoğunluğunun; 371'i kamu sektörüne ve 544'ü özel sektöre ait olmak üzere, özel sektör işyerlerine ait olduğu görülmektedir (4.12.2012 günlü Hürriyet; ayrıca, mobbing'in eğitim ile sağlık kurumlarında daha sıklıkla görüldüğü ileri sürülmektedir, bkz. Turanlı, 2010, s. 196).

Bütün bu gelişmeler; işyerindeki mobbing olaylarının, artık görmezlikten gelinmeyeceğini ve ülkemizde de yasal düzenlemeye bağlı tutulmasının ne denli yararlı olacağını, açıklıkla göstermiştir. Bu bağlamda, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan Türk Borçlar Kanunu [TBK]; söz konusu gereksinimi karşılamak üzere, kısmen de olsa, işyerindeki psikolojik tacize karşı yasal önlem almayı gerçekleştirmiş durumdadır. Böylece, işyerindeki psikolojik tacizler, yasal korumadan uzak olmaktan kurtarılacak ve bu konuda, artık genel hükümlere başvurma zorunluğu, önemli ölçüde ortadan kalkacaktır.

Bu bağlamda, aşağıda, ilkin, mobbing’i ifade etmek üzere işyerindeki psikolojik taciz kavramı ele alınacak; daha sonra, TBK’da psikolojik tacizin ele alınış biçimi irdelenip, bu konuda adı geçen yasa tarafından öngörülen hukuki yaptırımlar üzerinde durulacaktır. Bununla birlikte, aşağıda esas olarak, işyerindeki psikolojik tacizin özel hukuka ilişkin hukuki sonuçları üzerinde durulacak; konunun, kamu (ceza) hukuku boyutuna değinilmeyecektir (cezaî sonuçlar için bkz. Bozbel ve Palaz, 2007, s. 72).

## II. MOBBİNG (PSİKOLOJİK TACİZ) KAVRAMI

Yabancı dilde mobbing sözcüğüyle karşılanan işyerindeki psikolojik taciz, genel olarak, psikolojik yönden istenmeyecek durum ve davranışlarla, işçinin rahatsız edilmesini anlatmaktadır. Bu durum ve davranışları, genelde aşağıılama, yıldırma, korkutma, sindirme ve duygusal şiddet olarak toparlamak mümkündür. Bunun için de, psikolojik taciz deyiminin, isteneni anlatma bakımından yetersiz olduğu ve psikolojik sindirme ya da yıldırmanın, daha uygun deyimleri oluşturdukları söylenebilir (ayrıca bkz. Bozbel ve Palaz, 2007, s. 67 dn. 2). Ancak, mevzuatta mobbing’i ifade etmek üzere “*psikolojik taciz*” deyimine yer verilmiş bulunması nedeniyle, aşağıdaki açıklamalarda da aynı terime yer verilecektir.

### 1. Psikolojik tacizin temel davranış kalıpları

İngilizce “*mob*” sözcüğü, Latince “*mobile vulgus (kararsız kalabalık)*” sözcüklerinden türetilmiş olup; yasa dışı şiddet uygulayan, düzensiz kalabalık veya çete anlamını taşımaktadır. Bunun eylem biçimini oluşturan “*mobbing*” de, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, “*mobbing*” yerine ve onu anlatmak üzere, Türkçede “*işyerindeki psikolojik taciz*” deyimine yer verilmektedir (Tınaz, 2006, s. 7). Ancak, psikolojik taciz deyimine verilen anlamın; uygulamada mobbing benzerlerini ifade etme bakımından, bazen mobbing eylemini aştığı söylenebilir.

Psikolojik taciz sonucunda işçi, özgüvenini yitirmeye başlamakta ve yaptığı işten zevk almayıp, giderek işyerinde verimsiz hale gelmektedir. Bu anlamda, işyerinde psikolojik taciz; zeki ve çalışkan olanın önünün kesilmesi, çalışan kişinin kendisini göstermesinin engellenmesi, kişinin itibarının sarsılması ve kişinin mesleki konumuna saldırılması gibi temel bazı davranış kalıplarında kendisini göstermektedir. Bunun sonucunda ise, psikolojik taciz mağduru kişi; nedeni olmadan ağlama, uyku bozukluğu, alınganlık ve sinirlilik, yoğunlaşma bozukluğu, çalışma ortamına ilgi duymama, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavır takınma, tansiyon yükselmesi, mide ve bağırsak sorunları, alkol kullanımını artırma, işe isteksiz ve geç gitme, nedensiz korku yaşama, depresyon, dalgınlık, şiddet eğiliminin artması, panik atak yaşama ve nihayet intihar girişimi gibi hafiften ağıra doğru sıralanabilecek temel bazı olumsuzlukları yaşamaya başlamaktadır (Çobanoğlu, 2005, s. 71 vd.).

### 2. Psikolojik tacizin tanım ve içeriği

Alman psikolog *Heinz Leymann*, psikolojik taciz kavramına çalışma yaşamı açısından ilk yaklaşımlardan biri olmuş ve psikolojik taciz amaçlı davranışların ortaya çıkış biçimleri ile psikolojik sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, *Leymann*; psikolojik

tacizi, “bir veya daha fazla kişi tarafından esas olarak başka birine karşı sistematik olarak yönetilen, onu çaresiz ve savunmasız hale iten ve süregelen mobbing faaliyetleri aracılığıyla bu halde tutan, düşmanca ve ahlak dışı iletişim” (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>) biçiminde tanımlanmaktadır.

Psikolojik taciz kavramı, Türk hukuk sistemi içerisinde ise, yasal bir tanıma sahip değildir. Nitekim, TBK m. 417'nin, herhangi bir tanıma yer vermediği görülmektedir. Gerçekten, TBK m. 417'nin metninde, psikolojik tacizden söz edilmesine ve buna karşı işverenin önlem alması öngörülmesine karşılık, psikolojik tacizden ne anlaşılması veya nelerin psikolojik taciz sayılacağı konusunda, herhangi bir açıklığa rastlanmamaktadır. Buna göre, psikolojik taciz kavramının tanım ve içeriğinin, ancak zaman içinde öğretici görüşleri ve yargı kararlarıyla, açıklığa kavuşturulması söz konusu olacaktır.

### 3. Psikolojik tacizin benzerlerinden ayırdedilmesi

İşyerinde psikolojik taciz, “işyerinde zorbalık” biçiminde Türkçe'ye aktarılabilen İngilizce “workplace bullying” teriminden farklı görünmektedir. Çünkü, “bullying”, “mobbing”den farklı olarak, fiziki saldırı ve tehdit anlamını içermektedir. Nitekim, “bullying”, daha çok kaba davranış ile sözleri içerirken; “mobbing”, daha çok, incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış kalıpları biçiminde belirmektedir (Tınaz, 2006, s. 16. Ayrıca bkz. Büyükcılıç, 2012, s. 85; Turanlı, 2010, s. 192-193).

Bunun gibi, işyerinde çatışma, şiddet ve kabalık biçiminde ortaya çıkan davranışlar da, işyerindeki psikolojik taciz kavramından farklıdır. Nitekim, psikolojik tacizde esas olan, fiziki değil psikolojik unsur olup; bunun, bir veya birden çok kişi tarafından temelde tek bir kişiye, sistematik biçimde uygulanması söz konusudur.

## III. İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI KORUMA SAĞLANMASI

### 1. Türk hukukundaki gelişmeler

Yabancı hukuk sistemlerince işyerindeki psikolojik tacizin özel olarak düzenlenmiş bulunması (ayrıntılı bilgi için bkz. Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s. 177 vd.), Türk iş hukuku öğretisini etkilemiş ve Türk hukuk sisteminin de, işyerindeki psikolojik tacize karşı düzenleme içermesi gerektiği görüşü dile getirilmiştir (bkz. Güzel ve Ertan, 2007, s. 548-549).

Gerçekten, TBK öncesinde işyerindeki psikolojik tacize karşı herhangi bir özel düzenleme söz konusu olmadığından, TBK'nun yürürlüğe girmesine kadarki dönemde psikolojik taciz sorunları, genel hükümlere göre hukuki çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda, İş K. m. 77 ve BK. m. 332'yle öngörülen işverenin işçiyi gözetme borcu ile İş K., m. 5'deki eşitlik ilkesi ve iş hukukunda da uygulama alanı bulan dürüstlük kuralı (MK. m. 2), psikolojik tacize karşı uygulanacak başlıca pozitif hukuk dayanaklarını oluşturmuştur (ayrıntılı biçimde bkz. Bayram, 2007, s. 553 vd.). Ancak, söz konusu hükümler genel nitelikte olduklarından, psikolojik tacize karşı etkili bir hukuki korumanın bu dönemde sağlandığı söylenememektedir.

Diğer yandan, işyerindeki psikolojik tacizin, yargı kararlarına (bunlar için bkz. Bilgili, 2010, s. 223 vd.; ayrıca bkz. Bayram, 2007, s. 95 vd.) çok fazla konu olduğu da söylenememektedir. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz olgusu, ancak 2006 yılının sonlarına doğru Ankara 8. İş Mahkemesi'nin verdiği bir kararla tartışılmaya başlanabilmiş ve söz konusu karar, Yargıtay tarafından onanmıştır (bkz. Büyükkılıç, 2012, s. 74 ve 77).

Oysa, psikolojik tacize ilişkin ilk kararların, Alman İmparatorluk Mahkemesi tarafından 1922 yılında verildiği görülmektedir (bkz. Bozbel ve Palaz, 2007, s. 68 dn. 14). Bunun kaynağında yatan başlıca nedenin ise, yeterli bir hukuki düzenlemenin olmayışının yanısıra, psikolojik tacizin ispatında yatan güçlükler olsa gerektir (ayrıca bkz. Büyükkılıç, 2012, s. 77). Nitekim, bu zamanda psikolojik taciz kavramının yeterince bilinmeyişi, yani farkındalık eksikliği, buna ilişkin hukuki önlemlerin alınmasını etkilemiş ve hukuki mücadelede güçlü adımlar atılamamıştır.

## 2. TBK'yla düzenleme getirilmesi

2003 yılında yeni bir İş Kanunu kabul edilirken, işyerinde uğranılan tacizlerle ilgili olarak, sadece "*cinsel taciz*" düşünülmüş ve 4857 sayılı İş K. m. 24/bent II f. b ve d ile İş K. m. 25/bent II f. c çerçevesinde, işyerindeki cinsel yönden ortaya çıkan taciz durumları, önlenmeye çalışılmıştır. Buna karşılık, psikolojik taciz, bu dönemde 4857 sayılı İş K.'nin düzenleme alanı dışında kalmıştır.

Psikolojik taciz, Türk hukukunda ilk kez, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmesi beklenen TBK'nun 417 nci maddesiyle düzenlenme olanağını bulmaktadır. Buna göre, işveren, "*hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü*"dür (f. 1).

## 3. Başbakanlık Genelgesi'nin çıkarılması

Geçtiğimiz yıl Başbakanlık, psikolojik tacizle mücadele konusunda, başlangıçta da ifade edildiği üzere "*İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi*"ne ilişkin genelgeyi yayımlamıştır (bkz. yukarıda I). Bu bağlamda, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu'nun hazırlamış bulunduğu 2001 tarihli, işyerinde psikolojik tacize ve bunun çözümlerine ilişkin öneriler hakkındaki raporu, söz konusu genelgenin hazırlanmasına temel oluşturmuştur (Büyükkılıç, 2012, s. 78).

Bu bağlamda, psikolojik taciz; söz konusu genelge tarafından aynen, "*kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldıırılması ve benzeri davranışlar*" biçiminde tanımlanmıştır.

Söz konusu genelgede alınacak önlemlere gelince; bunlar, tacize uğramamaları için işverenlerin gerekli her türlü önlemleri alması, çalışanların psikolojik taciz sayılabilecek her türlü eşlem ve davranışlardan uzak durmaları, toplu iş sözleşmelerine psikolojik taciz olaylarını önleyici nitelikteki hükümlerin konulmasına özen gösterilmesi, Alo 170 üzerinden psikologlar aracılığıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması, Çalışma ve

Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu”nun oluşturulması, denetim elemanlarının psikolojik taciz şikayetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandırmalarının sağlanması, psikolojik taciz konusunda yürütülen işlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özenin gösterilmesi ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığı’nın psikolojik tacize yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenlemesi biçiminde sıralanmıştır.

## IV. PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI İŞÇİNİN KİŞİLİĞİNİN KORUNMASI

İşverene psikolojik tacize karşı önlem alma yükümünü öngören TBK m. 417/1, psikolojik tacize karşı sağlanacak korumayı, işçinin kişiliğini koruma çerçevesinde ele almaktadır. Böylece, işçinin kişiliğinin korunması, salt işyerinde işçinin sağlığının ve güvenliğinin sağlanmasıyla, yani sadece maddi varlığın korunmasıyla sınırlı kalmamakta; her tür ve bu arada psikolojik tacize karşı önlem yükümü öngörülme suretiyle, işçinin manevi varlığının da korunmasına çalışılmaktadır.

Bunun, Anayasa’daki kişinin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkıyla (m. 17/1) uyumlu olduğu görülmektedir. Buna göre, psikolojik tacize karşı sağlanacak koruma, mesleki tehlikelere karşı öngörülecek korumadan ayrı düşünülme; bunların, bir bütün (işçinin kişiliği) içinde ele alınmaları gerekmektedir (bkz. Centel, 2011, s. 13).

Diğer yandan, TBK m. 417/1, psikolojik tacize karşı alınacak önlemleri, “işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen”le ilişkilendirmekte ve adeta, böyle bir düzenin gerçekleştirilmesini, psikolojik tacizden arınmış ortamın varlığına bağlamaktadır.

Öncelikle, buradaki “dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen” anlatımının, doğruluk ve yerindelik derecesinin tartışılır nitelikte olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda, en azından dürüstlük kuralının (MK m. 2); hukuken, “dürüstlük ilkeleri” biçiminde, çoğul olarak anlatılamayacağı ortadadır. Buradaki uygunsuzluk, yanlış çeviriden kaynaklanmaktadır. Nitekim, kaynak hükmü oluşturan İsviçre BK m. 328/1 tümce 1, “dürüstlük ilkeleri” yerine “ahlakın korunması”ndan söz etmektedir. TBK m. 417’ye ilişkin madde gerekçesindeki “.. işverenin işyerinde ‘ahlaka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle’ yükümlü olduğu kabul edilmiştir..” anlatımı da, bu söylenenine doğrular niteliktedir.

## V. PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI HUKUKİ YAPTIRIM

Psikolojik tacizin işyerinde, her zaman işveren tarafından uygulandığı görülmez. Nitekim, özellikle yönetim yetkisinin işveren vekili veya vekillerine bırakıldığı durumlarda, artık psikolojik tacizin bunlar tarafından uygulandığı görülmektedir. Bu anlamda, psikolojik tacizin hukuki sonuçları ve psikolojik taciz hakkında uygulanacak yaptırımlar da, söz konusu tacizi gerçekleştiren kişinin konumuna göre değişmektedir.

### 1. İşverenin psikolojik taciz uygulaması

#### a) İş sözleşmesinin feshi

İşyerindeki işveren tarafından işçiye uygulanacak psikolojik tacizde, iş sözleşmesinden doğan gözetme borcuna (tacize karşı koruma yükümüne) ve giderek taraflar ara-

sındaki sözleşmeye aykırı davranılmış olur. Bu bağlamda, işçinin, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedip feshedemeyeceği konusu ise, tartışılmak gerekir.

Gerçekten, İş Kanunu, taciz konusunda işçiyi, açık bir biçimde cinsel tacize karşı korumuş ve cinsel tacizde bulunacak işverene karşı, işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesini öngörmüştür (m. 24/bent II f. b). Buna karşılık, işyerindeki psikolojik taciz konusunda, yasanın (İş Kanunu'nun) suskun kaldığı veya en azından bu tür tacize karşı açık bir düzenleme içermediği belirtilmelidir.

Bu konuda, öğretilerde; işçinin, işverenin işçiyi fiziki ve ruhsal sağlık bakımından koruma yükümlülüğüne (İş K. m. 77) aykırı davranması nedeniyle, İş K. m. 24/bent I f. a uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceğinden söz edilmektedir (Köseoğlu, 2011, s. 248). Ancak, bu görüşe katılmak, gösterilen hukuki dayanak bakımından, oldukça güç görünmektedir. Çünkü, İş K. m. 24/bent I f. a; işin yapılmasının, "işin niteliğinden doğan" bir nedenle sağlık veya yaşayış için tehlikeli olmasını aramaktadır. Psikolojik taciz ise, işin niteliğinden doğan bir neden oluşturmamaktadır.

Bunun gibi, işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçinin iş sözleşmesini İş K. m. 24/bent II f. b (Büyükkılıç, 2012, s. 132) ve c uyarınca haklı nedenle fesih yetkisini kullanabileceğini belirten görüşe (Bayram, 2007, s. 564; ayrıca bkz. Savaş, 2007, s. 112-113) katılmak da oldukça güçtür. Çünkü, belirtilen hükümler; esas olarak, "şeref ve namusa dokunacak sözler söyleme, davranışlarda bulunma" ile "sataşma veya gözdağı" ve "şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamda bulunma" ya da "hapsi gerektiren bir suç işleme" gibi eylemleri hedeflemektedir. Psikolojik taciz kavramının ise, belirtilen eylemlerle doğrudan bir ilgisi bulunmamakta; belirtilen eylemlerin, olsa olsa, kabalık ve şiddeti içeren "bullying" kavramını ya da benzer çatışma, kabalık ve şiddet içeren diğer benzer eylemleri ilgilendirebileceği görülmektedir.

İş K. m. 24 ile 25'de gösterilmiş haklı neden gruplarının, genel olarak, sınırlı sayıda (tüketici nitelikte) olmaları ve genişletilememelerinin esas olduğu, gözden uzak tutulmamalıdır. Ancak, taciz eylemi ister cinsel ve isterse psikolojik olsun, kişinin maddi ve manevi varlığını tehdit etmek suretiyle, sonuçta tacizdir. Bu nedenle, İş K.'na tabi iş sözleşmeleri bakımından, İş K. m. 24/bent II'deki "benzerleri" sözcüğünden hareketle, psikolojik taciz uygulayan işveren karşısında işçinin, iş sözleşmesini haklı nedene dayanarak feshedebileceği söylenebilir.

Haklı nedenle fesih konusunda yukarıda söylenenlerin TBK'ya tabi iş sözleşmeleri bakımından da geçerli olacağını söylemek; TBK m. 417'nin psikolojik tacize karşı açık bir koruyucu hüküm içermesi karşısında, çok daha kolaydır. Çünkü, burada artık işverenin önlem alması değil, psikolojik tacizin bizzat kendisi tarafından gerçekleştirilmesi söz konusudur. Buna göre, işçi; işyerindeki psikolojik tacize karşı kendisini korumakla yükümlü bulunan işverenin, bu yükümlülüğüne (TBK m. 417/1'e) aykırı davranması, "dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisini sürdürmesi beklenemeyen" durum ve koşullar (TBK m. 435/II) içinde değerlendirilmek suretiyle, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmelidir.



## **b) Tazminat**

### **aa) Ayrımcılık tazminatı**

İş K. m. 5/1; iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri nedenlere dayalı ayırım gözetilemeyeceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, işyerinde uygulanacak psikolojik taciz; hangi nedene dayalı olarak yapılırsa yapılsın (ki; esasen, psikolojik tacizin, cinsel tacizden farklı olarak, belli bir grup nedene dayanması gerekmemektedir), işverenin eşit davranma yükümüne ve giderek, İş K. m. 5/1 hükmüne aykırılık oluşturur (ayrıca bkz. Büyükkılıç, 2012, s. 109-110; Savaş, 2007, s. 110). Buna hukuki dayanak yapmak suretiyle işçi, psikolojik taciz uygulayıp eşit davranma ilkesine aykırı davranan işverenden, uygulamada “*ayrımcılık tazminatı*” olarak adlandırılan ve işçinin 4 aya kadarki ücreti tutarında olan bir tazminatı talep edebilir (İş K. m. 5/VI tümce 1) (ayrıca bkz. Bayram, 2007, s. 565).

Diğer yandan, psikolojik tacize uğrayan işçinin, herhangi bir zararını veya karşıyının kusurunu kanıtlamaması gerekmiyep, haksız ayrıma yol açan psikolojik taciz olgusunu kanıtlaması yeterli olacaktır (bkz. Büyükkılıç, 2012, s. 109).

### **bb) Manevi tazminat**

Kendisini bizat psikolojik tacize uğratan işveren karşısında işçi, kişilik haklarının ihlal edilmiş olduğu gerekçesiyle ve sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine göre, işverenden manevi tazminat isteme hakkına sahiptir (TBK m. 58, 417/III).

Ancak, mahkeme, manevi tazminat adı altında bir miktar paranın ödenmesi yerine, diğer bir giderim biçimini kararlaştırabilir veya ödenecek manevi tazminata ekleyebilir. Nitekim, mahkeme, özellikle psikolojik tacize uğramış işçinin kişilik haklarının ihlalini, yani psikolojik tacizi (mobbing’i) kınayan bir karar verebilir ve bu kararın yayınlanmasını hükmedebilir (TBK m. 58/II).

## **2. İşverenin başka bir işçinin psikolojik taciz uygulaması**

İşveren vekili durumundaki yöneticinin bizzat işçiye psikolojik tacizde bulunması, işverenin psikolojik tacizine dayalı uygulamalara oranla, görece çok daha yaygındır. Bunun nedeni; psikolojik tacizin, esas olarak, daha çok şirketler veya kurum ve kuruluşlar gibi rekabetin yoğun olduğu yerlerde ve kişinin önünün kesilmesi veya yükselmesinin önlenmesi amacıyla ortaya çıkmasıdır. Nitekim, bu gibi yerlerde kişi veya kişiler, hukuka aykırı biçimde kirliliğe dönüştürmek suretiyle, istemedikleri veya hoşlanmadıkları ya da bir başkasını kayırmak üzere, çalışan işçiye psikolojik taciz uygulamaya kalkışmaktadır. Bunun gibi, yönetim yetkisi söz konusu yerlerde işveren vekiline devredildiği için de, işçi karşısında, işveren yerine, daha çok yönetici durumundaki işveren vekilini bulmaktadır. Ayrıca, yönetici durumunda olmamakla birlikte, bir grup işçinin işçiye psikolojik taciz uygulaması da söz konusu olabilir. Özellikle, işçinin işyerinde diğer işçiler tarafından tecrit edilmesi halinde, durum budur.

### **a) Önlem alınmasını isteme**

İşçi, işverene başvurup, psikolojik taciz uygulayan ve yönetici durumunda bulunan işveren vekili hakkında, önlem alınmasını ve sözgelimi, kendi çalışma yerinin değişti-

rilmesini isteyebilir. Nitekim, işveren; TBK m. 417/1 uyarınca, psikolojik tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü tutulmaktadır.

Söz konusu olabilecek önlemler arasında, çalışma yerinin değiştirilmesi, ilk akla gelmesi gereken önlemdir. Bu durumda, işveren, duruma göre, psikolojik tacizden etkilenen işçiyi, psikolojik tacizde bulunan işveren vekilinin emir ve talimatı altında bulunmaktan veya diğerleriyle birlikte olmaktan kurtarmak; bunun için de, mümkünse kendisini, konumuna uygun bir başka yerde görevlendirmek zorundadır.

Bunun gibi, işverenin; salt tek bir yönetici durumundaki işçinin psikolojik taciziy-le sınırlı olan durumlarda, yakınan işçinin yerine yönetici durumundaki işçinin çalışma alanını değiştirip, bir başka alanda ve başka işçilerle çalışmasını istemesi de, hukuken mümkündür. Ancak, bu durum, yazılı onayı gerektirdiği için (İş K. m. 22/1 tümce 1), uygulamada filen işlerlik kazanamayacaktır. Ayrıca, işçinin gittiği yerde psikolojik tacize başkaları üzerinden devam etmesi olasılığı da, işyeri için tehlike ve zarar yaratacaktır (ayrıca bkz. Bozbel ve Palaz, 2007, s. 75-76).

Sistematik bir biçimde uygulanacak psikolojik tacizin, işçiyeye işyerinde birden fazla işçi tarafından uygulanması durumunda ise; doğal olarak, yakınan işçinin çalışma yerini değiştirme zorunluğu, ortaya çıkacaktır. Bu mümkün olmadığında, psikolojik taciz uygulayanların durum hakkında uyarılması ve davranışlarını değiştirmedikleri takdirde de, iş sözleşmelerini feshetmek dışında başvurulacak bir hukuki yol kalmamaktadır.

### **b) İş sözleşmesini fesih**

İş Kanunu, daha önce de belirtildiği üzere, cinsel tacize karşı psikolojik tacizi düzenlemediğinden; İş K. m. 24/bent II f. d ve İş K. m. 25/bent II f. c'de olduğu üzere, psikolojik tacize hakkında önlem almayan işveren karşısında, işçinin ve psikolojik taciz uygulayan işçi karşısında da, işverenin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesine yetki kazandıracak açık bir düzenleme söz konusu değildir. Böyle bir açık hükmün yokluğunda; psikolojik taciz, işçinin sağlığı kapsamında ele alınmakta ve işçiden, İş K. m. 83'deki iş sağlığı ve güvenliği kuruluna ilişkin prosedürü işletmesi beklenmektedir. Ancak, gerek bu kurulların bulunmadığı işyerlerinde İş K. m. 83'deki prosedürün işletilemeyecek olması ve gerekse söz konusu kurulların psikolojik taciz konusunda yeterli donanımına sahip bulunmaması, uygulama açısından sorun yaratabilecek durumdadır (ayrıca bkz. ve karşı Bozbel ve Palaz, 2007, s. 77-78)

Ancak, burada da tıpkı işverenin psikolojik tacizde bulunmasında olduğu üzere, gerek İş K. m. 24/II ve gerekse İş K. m. 25/II'deki "benzerleri" sözcüğünden hareketle; İş K.'na tabi iş sözleşmeleri bakımından, önlem almayan işverene karşı psikolojik tacize uğramış işçinin, kendi iş sözleşmesini ve psikolojik taciz uygulayan işçi karşısında da, işverenin tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği söylenebilir (bkz. Köseoğlu, 2011, s. 248-249 ile aynı yer, dn. 405 ve burada belirtilen yazarlar; ayrıca bkz. ve karşı Bozbel ve Palaz, 2007, s. 76; Savaş, 2007, s. 113 ve 116).

TBK'na tabi iş sözleşmeleri bakımından ise; öncelikle, işçinin, işverenden önlem alınmasını istemesi söz konusu olacaktır. İşveren tarafından gereken önlem alınmadığı



takdirde işçinin, işyerindeki psikolojik tacize karşı kendisini korumakla yükümlü bulunan işverenin bu yükümlülüğüne (TBK m. 417/I'e) aykırı davranması "dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisini sürdürmesi beklenemeyen" durum ve koşullar (TBK m. 435/II) içinde değerlendirilmek suretiyle, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedeceği söylenebilecektir.

Diğer yandan, TBK, işçinin işverenin bir başka işçisine karşı psikolojik taciz uygulamasını, özel olarak düzenlemiş değildir. Ancak, bu kez de işverenin, "dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisini sürdürmesi beklenemeyen" durum ve koşullar altında kaldığından söz edilmek suretiyle, işçisine psikolojik taciz uygulayan yönetici durumundaki işçinin hizmet (iş) sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği kabul edilebilir.

### **c) Manevi tazminat**

Yönetici durumundaki işçinin veya işyerindeki diğer çalışanın psikolojik tacizi sonucunda manevi zarara uğrayacak işçi, kişilik haklarının ihlal edilmiş olduğu gerekçesiyle, psikolojik taciz uygulamış işçi veya işçilerden manevi tazminat isteme hakkına sahiptir (TBK m. 58, 417/III).

Ancak, mahkeme; burada da tıpkı işverenin psikolojik tacizinde olduğu üzere, manevi tazminat adı altında bir miktar paranın ödenmesi yerine, diğer bir giderim biçimini kararlaştırabilir veya ödenecek manevi tazminata ekleyebilir (ayrıca bkz. yukarıda IV 1 b).

## **VI. İŞVERENİN SORUMLULUĞUNDA ZAMANAŞIMI SÜRESİ**

İşyerinde psikolojik taciz uygulayan veya psikolojik tacize karşı önlem almayan işveren, işçiyi gözetme borcuna aykırı davranmış olur. Bu durumda, işverenin, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi olması söz konusudur (TBK m. 417/III). Buna göre, psikolojik tacize uğrayan işçinin veya psikolojik taciz sonucu yaşamını yitiren işçinin ölümü halinde yakınlarının açacağı tazminat davalarında; Borçlar Kanunu'nun yürürlükte olduğu dönemde olduğu üzere (BK m. 125 ve 332/II), haksız fiil zamanaşımı süresinin yerine, 10 yıllık genel zamanaşımı süresinin uygulanması, söz konusu olacak ve 10 yıl geçtikten sonra, işverenden psikolojik taciz iddiasıyla tazminat istenemeyecektir (bkz. Centel, 2011, s. 18).

## **VII. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

İşyerindeki psikolojik taciz olaylarına karşı hukuki koruma yaratma amacıyla, TBK m. 417'deki düzenleme getirilmiştir. Bu anlamda, söz konusu düzenleme, Türk hukuk sisteminde psikolojik tacizi açık bir biçimde ilk kez ele alan hükümdür. Gerçekten, daha önceki düzenlemeler içinde işyerindeki psikolojik tacize karşı herhangi bir özel düzenleme söz konusu olmadığından, bu döneme kadarki psikolojik taciz sorunları, genel hükümlere göre hukuki çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır.

TBK öncesi dönemde yasal düzenlemenin bulunmayışının nedeni ise, tam olarak bilinmemektedir. Bu bağlamda, elde yeterli sayısal veriler bulunmadığı için, işyerlerinde psikolojik tacizin, önceki dönemde daha az olduğunu söyleme olanağı bulunmamaktadır. Nitekim, yasal düzenlemenin olmayışı, her zaman ele alınacak olayların daha az sayıda

olacağını göstermemektedir. Bununla birlikte, en azından, psikolojik taciz olaylarında görece bir artışın, işyerlerinde yaşandığı söylenebilir.

2003 yılında İş Kanunu, cinsel tacize karşı koruma sağlamışken, bunu psikolojik tacizden esirgemiştir. Buna göre, psikolojik taciz konusunda TBK m. 417'yle getirilen düzenleme sonrasında, İş Kanunu'ndaki düzenlemelerin TBK'nın gerisinde kaldığı söylenebilir. Ancak, bu göreceli geride kalış, salt psikolojik tacize hukuki dayanak sağlama bakımından söz konusudur. Çünkü, TBK m. 417'nin, psikolojik taciz konusunda çok ileri bir düzenleme getirdiği söylenememektedir.

Gerçekten, öncelikle; TBK m. 417'deki düzenlemenin, psikolojik taciz konusunda farkındalık sağlamaya çalıştığı söylenmelidir. Buna karşın, psikolojik tacize karşı uygulanacak yaptırımlar konusunda, TBK'nun suskun kaldığı, işçiye açık olarak özel bir koruma sağlamadığı görülmektedir. Buna göre, psikolojik taciz konusunda, iş sözleşmesinin feshine ilişkin genel hükümlerin, uygulama alanı bulması söz konusudur. Önümüzdeki dönemdeki psikolojik tacize ilişkin yargı kararlarından ise, uygulama için yaptırım konusunda gerekli açıklığı sağlamaları beklenmektedir.

Bu bağlamda, tıpkı, ücretin gününde ödenmemesinde (İş K. m. 34/1 tümce 1) ya da işverenin iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almamakta direnmesinde (İş K. m. 83/III) olduğu üzere, psikolojik tacizle karşılaşan işçinin söz konusu durumdan işverene yakınmasına karşın gerekli önlemler alınmadığı takdirde, işçiye iş görme edimini yerine getirmekten kaçınma hakkının yapılacak bir yasal değişiklikle tanınması önerilmektedir (bkz. Güzel ve Ertan, 2007, s. 549; Köseoğlu, 2011, s. 248 dn. 404). Dahası, işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçinin; mevcut durumda dahi, BK m. 325 uyarınca, işgörmeye borcunu yerine getirmekten kaçınabileceği ileri sürülmektedir (bkz. Büyükkılıç, 2012, s. 102 vd.; Küçükkaya, 2011, s. 109; Savaş, 2007, s. 98 vd.). Bu bağlamda, işçinin işini yitirmeyip korumasının esas olduğu ve psikolojik tacizin de işverenin yerine daha çok işyerinin diğer çalışanlarından kaynaklandığı dikkate alınacak olduğunda; önlem almamakta direnecek işverene karşı böyle bir yaptırımın öngörülmesi, sağlıksız bir çalışma ortamında bulunmaya zorlanamayacak olan işçi bakımından, yerinde olacaktır.

Diğer yandan, TBK'nun, psikolojik tacizi işyerinde ortaya çıkacak bir taciz türü olarak algıladığı ve buna bağlı olarak da, psikolojik tacizi tanımlamaktan kaçındığı görülmektedir. Bu durum ise; temelde TBK'nun, İş K'nun aksine, eşitlikçi bir yasa olma iddiasında bulunmayışından kaynaklanmaktadır.

Oysa, işyerinde psikolojik tacizin esas boyutunun, işyerinde haksız ayrımcılık olduğu görmezlikten gelinemez. Nitekim, psikolojik taciz uygulanan işçinin, işyerinde haksız yere dışlandığı ve eşit işlem yapılmak gerekirken, kendisi hakkında haksız ayırım gözetildiği, gözden uzak tutulamaz. Bu nedenledir ki; işyerindeki psikolojik tacizin de "ayrımcılık" olduğunu vurgulayan ve bunu tanımlayan bir fıkranın, eşit davranma ilkesini içeren İş K. m. 5'e eklenmesi önerilmektedir (bkz. Güzel ve Ertan, 2007, s. 549).

Çalışma mevzuata ilişkin olarak yapılan incelemeler; herne kadar mevcut hukuki donanımın yeterli olduğu ve ayrıca özel bir yasaya gerek bulunmadığının belirtilmesine (bkz. Bozbel ve Palaz, s. 79) rağmen, gerçekte durumun böyle olmadığını ve hukuki donan-

nım olarak yine gerektiğinde genel esaslara başvurulduğunu göstermektedir. Bu yüzden, en azından, tıpkı cinsel taciz konusunda olduğu üzere, yapılacak bir yasa değişikliğiyle (*de lege ferenda*), İş K. m. 24 ile 25'e "psikolojik taciz" anlatımının yerleştirilmesi, açıklığı ve işçiye yeterli korumayı sağlamak için, yararlı olacaktır.

Nihayet, sonsöz olarak, herşeyin hukuki düzenlemelerden beklenmemesi gerektiğini belirtmekte yarar vardır. Gerçekten, en mükemmel kuralları dahi uygulayacak olan, sonuçta kişilerdir. Bunların psikolojik taciz konusunda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi, bu tür istenmeyen durumların önüne geçilmesi bakımından, daha etkili ve gerçekçi olabilecektir. Bu konuda, çalışma yaşamının aktörlerine, önümüzdeki dönemde önemli görevlerin düşeceği ise, son derece açıktır.

## KAYNAKÇA

- Bayram, F. (2007). Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4, 551-574
- Bayram, F. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) (Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20.12.2006 T., 2006/19 E., 2006/625 K. Sayılı Kararı). *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi*, 2, 95-106
- Bilgili, A. (2010). *İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz*. 1. bası. Adana: Karahan Kitabevi
- Bozbel, S. ve Palaz, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları. *TİSK Akademi*, 2, 66-81
- Büyükkılıç, G. (2012). İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing). *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 9, 71-160
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. 1. bası. İstanbul: Timaş Yayınevi
- Centel, T. (2011), Türk Borçlar Kanunu'nda Genel Olarak İşçinin Kişiliğinin Korunması. *Sicil*, 6, 13-18
- Güzel, A. ve Ertan, E. (2007). İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 4, 509-549
- Köseoğlu, A. C. (2011). *İş Sözleşmesinin İşçiden Kaynaklanan Nedenlerle Bildirimli Feshi*. 1. bası. İstanbul: Beta Yayınevi
- Küçükkaya, H. G. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz. *İstanbul Barosu Dergisi*, 85, 103-110
- Leymann, H. The Definition of Mobbing at Workplaces. 6 Mart 2012 tarihinde <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> adresinden erişildi
- Savaş, F. B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*. 1. bası. İstanbul: Beta Yayınevi
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*. 1. bası. İstanbul: Beta Yayınevi
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*. 1 bası. İstanbul: Beta Yayınevi
- Turanlı, M. (2010). Türk Hukuku'nda Yeni Bir Kurum: Mobbing. *Suç ve Ceza-Ceza Hukuku Dergisi*, 1, 187-198





## AVRUPA HUKUKUNDA İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

Doç. Dr. Hediye ERGİN<sup>1\*</sup>

### I. AVRUPA KONSEYİ HUKUKUNDA

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin sosyal haklara ilişkin karşılığını oluşturan Avrupa Sosyal Şartı bir uluslararası andlaşma niteliğindedir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında bloklaşma ve soğuk savaş koşulları içinde ilk bölgesel siyasal örgüt olarak 5 Mayıs 1949 tarihinde kurulan Avrupa Konseyi çerçevesinde kabul edilmiş insan hakları belgelerinin en önemlileri arasındadır.<sup>2</sup> 18 Ekim 1961'de Torino'da Avrupa Konseyine üye Devletler arasında imzalanan bu belge 26 Şubat 1965'te yürürlüğe girmiştir. Türkiye Avrupa Sosyal Şartı'nı 7 Ağustos 1989 tarihinde onaylayarak taraf Devletler arasında yer almıştır.<sup>3</sup>

Avrupa Konseyi üyesi devletler tarafından imzalanan ve sosyal hakları güvence altına almayı amaçlayan 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı ve 1996 tarihli Gözden Geçir-

- 1 \* Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı
- 2 *Gülmez, Mesut, Geliştirilen İçeriği ve Etkinleştirilen Denetim Sistemi İle Yeni Avrupa Sosyal Şartı*, Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara 1998, s. 327.
- 3 16 Haziran 1989 tarihli ve 3581 sayılı yasayla onaylanması uygun bulunan Avrupa Sosyal Şartı 14 Ekim 1989 tarihli, 20312 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak onay işlemleri tamamlanmıştır, *Sur, Melde, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, Avrupa Konseyi Çerçevesinde Kabul Edilen Belgeler*, İzmir 1995, s.61.

rilmiş Avrupa Sosyal Şartı birer insan hakları sözleşmesi niteliğindedirler.<sup>4</sup> Bu Şartlarda güvenceye alınan haklar, insan hakkı niteliğinde olmakla birlikte hem Avrupa Sosyal Şartı hem de Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı alt düzeyde kurallar içeren sözleşmelerdir.<sup>5</sup> Eğer iç hukukta ya da uluslararası sözleşmelerde çalışanlar için daha ileri haklar ve güvenceler sağlayan hükümler varsa, bunlar Avrupa Sosyal Şartı ile Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda göre daha öncelikli olarak uygulanırlar.<sup>6</sup>

1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'nı ortadan kaldırmamış olup, her iki Şart da birbirinden bağımsız olarak yürürlüktedirler. Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'nda mevcut olan 23 temel hakla birlikte 8 yeni temel hakla birlikte toplam olarak 31 temel hakkı güvence altına almaktadır.<sup>7</sup> Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'yla aynı denetim sistemine bağlı olmak üzere kabul edilmiştir. Bununla birlikte Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nı onaylayan bir devlet hakkında Avrupa Sosyal Şartı'ndaki karşılığını oluşturan maddeler uygulama alanı bulmamaktadırlar.<sup>8</sup>

Anayasa'nın 90. maddesinin 1. fıkrasına göre "Türkiye Cumhuriyeti adına yabancı devletlerle ve milletlerarası kuruluşlarla yapılacak andlaşmaların onaylanması, Türkiye Büyük Millet Meclisinin onaylamayı bir kanunla uygun bulmasına bağlıdır". Türkiye, Avrupa Konseyi'nin 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 27.09.2006 tarihli ve 5547 numaralı Kanun<sup>9</sup> ile onaylamıştır ve yürürlüğe girdiği 3.10.2006 tarihi itibarıyla iç hukukumuza dahil olmuştur ve Şartın onaylanan maddeleri bağlayıcılık kazanmışlardır.<sup>10</sup> Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 26. maddesinde insan onurunun korunması hakkı düzenlenmekte ve üye devletleri toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirme, bilgilendirme ve önlemeye davet etmektedir.<sup>11</sup> "Onurlu çalışma hakkı" başlığını taşıyan şartın 26. maddesinin birinci fıkrasına göre:

*"Akit Taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,*

4 Gülmez, Mesut, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz? Çalışma ve Toplum Dergisi, 2007/12, s. 29-31.

5 Savaş, Fatma Burcu, İşyerinde Manevi Taciz, İstanbul 2007, s.60.

6 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s. 60, dn. 312.

7 Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 31 sosyal hakkı güvenceye bağlayan maddelerinden 2'si (5. ve 6. maddeler) ve ayrıca 2 fıkrası (m. 2/3 ve m. 4/1) onay kapsamı dışında tutulmuştur, bkz.: Gülmez, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz? s.28, 32-36.

8 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s. 61.

9 (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı'nın onaylanması, 27.9.2006 tarihli ve 5547 sayılı Kanun ve Bakanlar Kurulu'nun 22.3.2007 tarihli 2007/11907 sayılı Kararı ile kabul edilmiştir (RG. 9.4.2007, 26488).

10 Gülmez, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz? s. 27 vd.

11 Güzel, Ali/Ertan, Emre, İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk, Legal İSGHD 2007/14, s.513.

1- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgileneceği ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı;

2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgileneceği ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt eder”<sup>12</sup>

26. m.’nin 1. fıkrası işyerinde cinsel tacizi düzenlerken, cinsel tacizi kapsamayan 2. fıkrasında da onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimleri düzenlenmektedir. Bu konularda âkit Devletin, işçi ve işveren örgütlerine danışarak cinsel taciz ve manevi taciz gibi çalışana karşı işyerinde veya işle ilgili olarak tekrarlanarak yöneltilen olumsuz ve saldırgan tutumların önlenmesi için tedbirler alması gerekmektedir.<sup>13</sup> Gözden geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nın “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan ve taciz konusunu düzenleyen 26. maddesi, Türkiye tarafından onaylandığı için iç hukukumuzun bu düzenlemeyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.<sup>14</sup>

Anayasa’nın 90. maddesinin 5. fıkrasına göre, “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası andlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır”. Uluslararası bir normun ulusal hukuk düzeninde doğrudan doğruya yani içeriğe yönelik bir iç hukuk normuna gerek olmaksızın uygulanabilmesi bazı koşullara bağlıdır: Uluslararası norm, bireylere yönelik hak ve yükümlülükler getirmeli ve “doğrudan uygulanır” (*self executing*) olmalıdır.<sup>15</sup> Uluslararası bir anlaşmanın doğrudan uygulanabilmesi için, yeterince açık ve dakik olması, yeterli bir hukuki bütünlük göstermesi, başka iç hukuk düzenlemeleri ile tamamlamaya gerek duyulmaksızın işletilmesi gerekmektedir.<sup>16</sup> Anlaşma normu, Devlete ve diğer birimlere belirli bir şekilde davranma ya da davranmama konusunda açık yükümlülük getirmeli; hak sahiplerine de bu hususta talep hakkı getirecek ölçüde kesinlik taşımalıdır.<sup>17</sup>

Doktrindeki baskın görüş uyarınca, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı kişilere subjektif haklar vermeyip; sadece kamu otoritesine birtakım yükümlülükler getirmektedir. Bu nedenle Şart’taki normların mahkemeler önünde talep edilmeleri mümkün değildir. Söz konusu Şart her ne kadar insan hakları belgesi olarak nitelendirilse de, sos-

12 RG. 9.4.2007, 26488.

13 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s. 62.

14 Güzel, Ali/Ertan, Emre, AB Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta Psikolojik Taciz, Galatasaray Üniversitesi ve İstanbul Barosu İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku 11. Toplantısı, İstanbul 2008, s.164.

15 Sur, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, s.54.

16 Sur, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, s.56; Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.62.

17 Sur, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, s.56.

yal hakları içermektedir. Bu haklar nitelikleri itibariyle doğrudan uygulanır değildirler ve genellikle bazı ek düzenleme ve önlemlerin alınmasına bağlı olarak gerçekleştiriler.<sup>18</sup> 26. maddede yer alan onurlu çalışma hakkı bir normun doğrudan uygulanabilmesi için haiz olması gereken nitelikleri ihtiva etmemektedir.<sup>19</sup> İç hukuktaki kuralların bu Şart hükümleri ile uyumlu kılınması zorunluluğu ortaya çıkmıştır ve Şart'ta belirtilen hususlar yönünden iç hukukta yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.<sup>20</sup>

## II. AVRUPA BİRLİĞİ HUKUKUNDA

### A. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE MOBBİNGLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

#### 1. Avrupa Parlamentosu'nun "İşyerinde Psikolojik Taciz" (Mobbing am Arbeitsplatz) Araştırması

2001 yılı Ağustos ayında Avrupa Parlamentosu'nun talebi üzerine Frank Lohro ve Ulrich Hilp tarafından mobbing konusunda Avrupa Birliği'ne (AB) üye ülkelerde yasal tedbirler alınmasının gerekli olup olmadığını tespit üzere bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın konusunu öncelikle mobbinin etkilerini ortaya koymak, AB'ne üye ülkelerdeki mevcut hukuki korumayı tespit edip Topluluk düzeyinde bu fenomene karşı koymak için mevcut imkânlarla dikkat çekmek oluşturmaktaydı. Bu çalışmada varılan sonuçlar "Europäisches Parlament, -Generaldirektion Wissenschaft- Mobbing am Arbeitsplatz, SOCI 108 DE, Ağustos 2001" belgesinde kamuoyuna sunulmuştur.<sup>21</sup>

Bu belgede Avrupa Topluluğu Sözleşmesi'nin 136. maddesinin 1. fıkrası, 137. ve 140. maddeleri temel alınarak Avrupa Birliği düzeyinde alınabilecek yasal önlemler ile ikincil hukuk kaynağı olarak AB Yönergelerinde mobbinge karşı koruma sağlayan hükümlerin olup olmadığı araştırılmıştır. 89/391/EWG İşgüvenliği Çerçeve Yönergesi ile özgürlük, demokrasi, insan haklarına saygı, temel özgürlükler ve hukuk devleti konularında temel ilkeleri belirleyen 2000/43/EG ve 2000/78/EG sayılı Yönergeler kapsamında mobbinge karşı yasal koruma imkânları araştırılmıştır. AB'nin bu yönergeleri yanında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (International Labor Organization "ILO") 111 sayılı İş

18 Sur, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, s.111. Gülmez'e göre, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı bir insan hakları sözleşmesi olduğu için onay işlemlerinin tamamlanmasından sonra Anayasa'nın m.90/5 hükmüne göre hukuksal bağlayıcılık kazanır. Özellikle kişisel hak doğurmaları nedeniyle özel yasal düzenlemeye gerek olmaksızın, ulusal hukuka üstün tutularak öncelikle ve doğrudan doğruya uygulanır. Dolayısıyla, gerek yasama ve yürütme organları, gerekse yargı yerleri Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın onaylanmış olmasından doğan hukuksal yükümlülüklerini "kendiliğinden" yerine getirmek için iç hukukta uyumu gerçekleştirecek "özel yasal düzenlemeler" in yapılmasını bekleme politikası izleyemezler. Özellikle de yargı organları Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nı, buna aykırı kurallar içeren ulusal yasalara üstün tutarak önlerindeki uyumsuzlukları çözmekle yükümlüdürler, bkz.:Gülmez, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz? s. 31-32.

19 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.63.

20 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.63.

21 Kollmer, Norbert, Mobbing im Arbeitsverhältnis, 3. Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2003, s.133.



ve Meslek Bakımından Ayrımcılık Hakkındaki Sözleşmesi'nin de alınacak yasal tedbirler için temel esaslar oluşturabileceği belirtilmiştir.<sup>22</sup>

## **2. İşyerindeki Risklerle Mücadele Hakkındaki Komisyon Stratejisi**

7 Mart 2002 tarihinde Avrupa Konseyi tarafından, "İş yaşamındaki ve toplumdaki değişime uyum: İşyerinde sağlık ve güvenlik için yeni bir topluluk stratejisi" raporu yayınlanmıştır. Bu belgede, işyerinde psikolojik tacizle Avrupa Birliği düzeyinde mücadele edilmesi ve işin düzenlenmesinde psikolojik esaslara daha fazla önem verilmesi kararlaştırılmıştır. Yetkili Sosyal Komiser *Anna Diamantopoulou*, planlanan strateji ile hem iş kazalarının sayısında bir azalma olacağını hem de işyerlerinin kalitesinin iyileştirileceğini açıklamıştır. Önem verilmesi gereken yeni konuların, işyerinde *psikolojik şiddet, mobbing, işyeri stresi* ile *alkol ve uyuşturucu bağımlılığı* olduğunu vurgulamıştır.

Komisyon bildirisinin "Tehlikelerdeki değişim" başlıklı 2.3. bendinde, iş organizasyonundaki değişimler ve işin düzenlenmesinin yeni ortaya çıkan sağlık problemleri olarak adlandırılan hastalıklara (stres, depresyon, korku hali, işyerinde şiddet, sindirme ve işyerinde psikolojik taciz) yol açabileceğinin altı çizilmiştir. İş organizasyonundaki değişim ve işin düzenlenmesinin işle bağlantılı sağlık problemlerinin % 18'ine yol açtığı, bunun da iki hafta ya da daha fazla süre ile işin aksamasına yol açtığı belirtilmiştir. Bildiriye göre Komisyon, topluluk düzeyinde işyerinde şiddet ve işyerinde psikolojik tacizle mücadele için uygun yöntemler araştırmaktadır. İşte esenliğin sağlanabilmesi için sosyal risklerle mücadele edilmesi gerektiği, bu sosyal risklerin konusunu ise *stres, işyerinde psikolojik taciz, depresyon, korku hali, alkol, uyuşturucu ve ilaç bağımlılığı* ile bağlantılı risklerin oluşturduğunun altı çizilmiştir.<sup>23</sup>

## **3. Avrupa Parlamentosu'nun "Andersson Raporu"**

### **a) Genel olarak**

"Andersson Raporu" olarak adlandırılan "İşyerinde Psikolojik Taciz" (Mobbing am Arbeitsplatz) başlıklı A5-0283/2001 numaralı İsveçli *Jan Andersson*'ın hazırladığı bir rapordan sonra Avrupa Parlamentosu tarafından 2001/2339 sayılı Karar kabul edilmiştir. Avrupa Topluluğu Sözleşmesi'nin 2, 3, 13, 125'den 129'a, 136'dan 140'a ve 143. maddelerine dayanılarak hazırlanan bu raporda gelecekte işyerinde psikolojik taciz problemiyle daha etkin bir şekilde mücadele edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Hem Avrupa Birliği'nde hem de üye ülkelerin ulusal hukuklarında mobbingle mücadele için yasal tedbirlerin gözden geçirilmesi ve daha da iyileştirilmesinin gerektiği belirtilmiştir.

Bu belgede, Komisyonun, mobbingle mücadele için yasa yapma girişimlerinde bulunması; üye ülkelerdeki mobbingle ilgili durumu gözler önüne seren bir analiz hazırlayarak Yeşil Kitap'ta sunması; en geç 2002 Ekim ayına kadar mobbingle mücadele için önlemler alınmasına ilişkin bir Eylem Planı hazırlaması gerektiği ifade edilmiştir. Bu

<sup>22</sup> Kollmer, Mobbing im Arbeitsverhältnis, s.133.

<sup>23</sup> Kollmer, Mobbing im Arbeitsverhältnis, s.134.

raporda, istihdamla ilgili politikalar çerçevesinde mobbing probleminin Avrupa Sosyal Ajandasında konu edilmesi gerektiği de yer almıştır.<sup>24</sup>

### **b) Avrupa Parlamentosu'nun 2001/2339 sayılı Kararı**

Avrupa Parlamentosu tarafından işyerinde psikolojik taciz sorununa bir çözüm getirmek ve birlik üyelerini bu hususta bilinçlendirmek amacıyla 2001/2339 sayılı Parlamento kararı yayınlanmıştır. Kararda, Avrupa Birliği'ndeki işçilerin yaklaşık 12 milyonunun (bu da işçilerin % 8'ine karşılık gelmektedir), son 12 ayda işyerlerinde psikolojik tacizle karşılaştıkları belirtilmiştir. Bu sonuca Avrupa'da iş ilişkilerini inceleyen bir araştırma kurumunun verilerinin değerlendirilmesi suretiyle ulaşılmıştır. Yaşam ve İş Şartlarının Geliştirilmesi için kurulmuş olan Avrupa Vakfı (Dublin Vakfı)<sup>25</sup> tarafından bu araştırma yapılmış ve 2000 yılı Aralık ayında yayınlanmıştır.<sup>26</sup>

Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerdeki 21.500 işçiye doğrudan yöneltilen sorular ile bu araştırma sonucuna varılmıştır. İş ilişkilerinin "güvensiz" oluşu bu araştırmada işyerindeki fiziksel ve psikolojik şiddetin farklı şekillerde artarak ortaya çıkmasındaki temel sebep olarak gösterilmiştir.

Almanya'da İş Sağlığı ve İşyeri Hekimliği Federal Ajansı'nın bir araştırma projesi kapsamında 2000 yılının sonunda yapılan bir araştırmada "mobbing oranı" çalışan nüfusun % 2,7'si olarak tespit edilmiştir. Bu orandan, bir işletmedeki her 100 çalışandan yaklaşık 3'ünün mobbing mağduru olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmadan ortaya çıkan "mağdur sayısı da % 11,3'tür. 15 ve 65 yaş arasındaki kişilerden 9'u çalışma yaşamı boyunca en az 1 kere psikolojik tacize uğramıştır.<sup>27</sup>

2001/2339 sayılı Parlamento kararında, işyerinde psikolojik tacizin meydana gelme nedenleri olarak, iş organizasyonundaki eksiklikler, örgüt içi bilgilendirmedeki ve işletme yönetimindeki yanlışlıklar gösterilmektedir. Çözümeyen ve uzun süreli organizasyonla ilgili problemler çalışma grupları üzerinde güçlü bir baskı oluşturabilir ve "Günah keçisi düşüncesi" ile psikolojik tacize yol açabilir. Kararda işyerindeki mobbing eylemlerinin bireyler, çalışma grupları ve toplum üzerinde çok zararlı sonuçlar doğurabileceğine işaret edilmektedir. İşverenin bu husustaki sorumluluğuna da değinilmekte ve bu sorumluluğun genişletilip netleştirilmesi gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır.

Bu Parlamento kararı konuya ilişkin önemli bir hukuki metin olmakla beraber bağlayıcı nitelikte olmadığı için sadece Parlamento'nun konuya bakış açısını ortaya koy-

24 *Kollmer*, Mobbing im Arbeitsverhältnis, s.135.

25 The European Foundation for the Improvement of Living an Working Conditions (Dublin Foundation)

26 "Ten Years of Working Conditions in the European Union", www.eurofound.ie. (20 Aralık 2007). Ayrıca bkz. Mart 2003'te yayınlanan "Preventing violence and harassment in the workplace".

27 Bkz. *Meschkat*, Bärbel/*Stackelbeck*, Martina/*Langenhoff*, Georg, Der Mobbing-Report, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, s.24; *Smutny*, Maga Petra/*Hopf*, Herbert, Ausgemobbt!, Wirksame Reaktionen gegen Mobbing, Wien 2003, s. 38.

makta ve Birlik organları ile üye devletlerin işyerinde psikolojik tacizi nasıl ele almaları gerektiği yönünde yol göstermektedir.<sup>28</sup>

## **B. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE MOBBİNGE KARŞI YASAL DÜZENLEMELER**

### **1. Anlaşmalar**

Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'nın 31. maddesinin 1. fıkrasına göre göre: “Her işçinin, sağlığını, güvenliğini ve saygınlığını gözeten çalışma koşullarına sahip olma hakkı vardır”. AB Temel Haklar Şartı'nın 1. maddesinde insan saygınlığı düzenlenmiştir: “İnsan saygınlığı ihlal edilemez; saygı gösterilmeli ve korunmalıdır”. Yine 6. maddesinde, herkesin, özgürlük ve güvenlik hakkına sahip olduğu belirtilmiştir. 21. maddesinin 1. fıkrasında “Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, genetik özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya diğer her türlü düşünce, bir ulusal azınlığa mensubiyet, servet, doğum, sakatlık, yaş veya cinsel eğilime dayalı her türlü ayrımcılık yasaktır” düzenlemesi getirilmiştir.

Ayrımcılık yasağını genel olarak teyit eden Roma Antlaşması ve Amsterdam Antlaşması'nın cinsiyete, ırka, etnik kökene, inanca, sakatlığa, yaşa veya cinsel tercihe dayalı ayrımcılığa ilişkin 13. maddesi, Avrupa Birliği içerisinde ayrımcılığa, cinsel ve manevi tacize karşı mücadelenin temelini oluşturan düzenlemelere örnek teşkil etmektedir.<sup>29</sup>

### **2. Avrupa Birliği Yönergeleri**

#### **a) 89/391/EEG sayılı Konsey Yönergesi**

Avrupa Birliği'nde ayrımcılık ve cinsel taciz hususlarını doğrudan ele alan çeşitli yönergelerin bulunmasına rağmen, işyerinde psikolojik tacizi açıkça konu alan bir yönerge hala mevcut değildir. Bu nedenle 89/391 sayılı “İşyerlerinde Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerini İyileştirmeye Yönelik Tedbirler Alınmasına İlişkin Konsey Yönergesi” işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan çerçeve yönerge olarak kabul edilmektedir.<sup>30</sup>

“İşyerlerinde Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerini İyileştirmeye Yönelik Tedbirler Alınmasına İlişkin” 12 Haziran 1989 Tarihli ve 89/391 sayılı AB Yönergesi'nin amacı, “işte işçilerin sağlık ve güvenliklerinin iyileştirilmesi için önlemler almaktır.” (Yönerge m.1). Bu önlemlerin alınabilmesi için, mesleki tehlikelerin önlenmesi, sağlık ve güvenliğin korunması, kaza ve tehlike faktörleri, bilgilendirme, danışma, yönetime katılma, işçi ve temsilcilerinin eğitimi konusunda genel prensiplere yer verilmiş ve işverenlere yönergenin 6 ila 9. maddelerinde belirtilen bazı yükümlülükler getirilmiştir.<sup>31</sup> Yönergenin 6. maddesine göre işveren, işle ilgili her konuda işçilerin sağlığını ve güvenliğini korumakla yükümlüdür: “İşveren, sorumlulukları çerçevesinde çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak, mesleki tehlikeleri önlemek, bilgilendirme, eğitim ve kurumsal gereklilikler için her türlü önlemi alacaktır. İşveren, durumu daha iyiye götürmek için

28 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.59.

29 *Europäisches Parlament, Mobbing am Arbeitsplatz*, s.24.; Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s. 52.

30 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.53.

31 *Europäisches Parlament, Mobbing am Arbeitsplatz*, SOCI 108 DE, s.24.

değişen koşullara kendisini uydurmaya hazır olacaktır” (Yönerge m. 6/1). Yine Yönergenin 6. maddesine göre, “Bir işçiye sağlık ve güvenlik yönünden bir görev verilirken onun yetenekleri göz önüne alınmalıdır” (m. 6/3-b). 13. maddeye göre ise, her işçi mümkün olduğu ölçüde kendi sağlığına ve güvenliğine dikkat etmekle yükümlüdür. Bu hükme göre, “İşçiler aldıkları eğitim ve işverenin talimatı gereği kendi sağlık ve güvenliklerinden sorumlu oldukları gibi hareketlerinden diğer işçilerin etkilenmesinden de sorumlu olacaklardır” (m.13/1). Öğretide haklı olarak belirtildiği gibi, hiçbir psikolojik zarar işçinin kendi dikkatsizliğinden meydana gelmediğinden bu maddedeki düzenleme psikolojik taciz olayı ile örtüşmemektedir. Bu nedenle işyerinde psikolojik tacizi konu alan yeni bir yönergenin kabul edilmesi gerekmektedir.<sup>32</sup>

### **b) 2000/43/EG, 2000/78/EG ve 2002/73/EG sayılı Yönergeler**

#### **aa) Genel olarak**

Konsey ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik ilkesinin uygulanması için 2000 yılında iki yeni Yönerge yayınlamıştır:

-“İrk ve Etnik Kökene Bakılmaksızın Kişilere Eşit Davranılması İlkesinin Uygulamaya Konulmasına İlişkin 29.06.2000 Tarihli ve 2000/43/EG sayılı Konsey Yönergesi”<sup>33</sup> ve

-“İstihdam ve İş Konusunda Eşit Davranılması İçin Genel Bir Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin 27.11.2000 Tarihli ve 2000/78/EG sayılı Konsey Yönergesi”<sup>34</sup>

Bu iki yönergenin mobbing eylemlerinin bazılarını karşı koruma sağlayabileceği kabul edilmektedir. Özellikle kişilerin ırk veya etnik köken nedeniyle ayrımcılığa uğramalarında ya da kadınların istihdamda, meslekte ayrımcılığa uğramalarında ve bu nedenlerden dolayı mobbing eylemlerine maruz kalmalarında koruma sağlanabilecektir. Burada kişilerin sahip oldukları özellikler nedeniyle psikolojik taciz mağduru olmaları söz konusudur. Ancak belirtmek gerekir ki, pek çok mobbing olayında asıl sebep kişilerin sahip oldukları özellikler değildir.<sup>35</sup> Bu nedenle yönergelerin mobbing eylemlerinde sınırlı bir koruma sağlamaları söz konusu olacaktır.

Psikolojik tacizin AB düzeyinde yasal olarak düzenlenebilmesi için yapılan girişimler arasında kadın-erkek eşitliği ile ilgili 76/207/EWG sayılı İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Meslekte Yükselmeye ve Çalışma Koşullarında Kadınlar ve Erkekler Arasında Eşit Davranma İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Yönergede değişiklik yapan 2002/73/EG sayılı 23.09.2002 tarihli Avrupa Parlamentosunun ve Konseyin Yönergesi de bulun-

32 Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, s.54.

33 ABl. EG Nr. L 180, s. 22.

34 ABl. EG Nr. L 303, s. 16. 2000/78/EG sayılı Konsey Yönergesi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.: Sözer, Ali Nazım, -AB'nin İstihdama İlişkin 2000/78 EG Sayılı Çerçeve Yönergesi Işığında- Türk İş Hukukunda Din, Dünya Görüşü, Özürlülük, Yaşlılık ve Cinsel Eğilime İlişkin Düzenlemeler, Sicil D., Sayı:2, s.184-189.

35 Europäisches Parlament, Mobbing am Arbeitsplatz, s.24.

maktadır.<sup>36</sup> Bu yönergede üye devletlerden işyerinde her türlü tacizin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması talep edilmektedir.<sup>37</sup> Bu yönergenin kabulü ile birlikte üye devletler, cinsel tacizi cinsiyet temeline dayalı bir ayrımcılık olarak tanıyacaklardır.<sup>38</sup>

Avrupa Birliği'nin 2000/43/EG ve 2000/78/EG sayılı Yönergelerinde Üye Devletlere, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmelerindeki eşitlik ilkesiyle bağdaşmayan düzenlemeleri, hükümsüz kılma ya da değiştirmeye ilgili yükümlülükler de getirilmiştir. Mesela, 2000/43/EG sayılı Yönergenin 14. maddesine göre, Üye Devletler,

(a) eşit muamele ilkesine aykırı bütün yasa, tüzük ve idari hükümleri kaldırmakla,

(b) bireysel ya da toplu sözleşmelerdeki, işletmelerin iç kurallarında var olan, kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların tüzüklerindeki eşit muamele ilkesine aykırı hükümlerin hükümsüz olmasını veya hükümsüz kılındığının açıklanmasını veya değiştirilmesini temin edecek önlemleri almakla yükümlü tutulmuşlardır.

2002/73/EG sayılı Yönerge'nin 2.m.'nin 5. f.'nda Üye Devletler, "ulusal mevzuatları, toplu sözleşme veya uygulama paralelinde işverenleri ve mesleki eğitime erişimden sorumlu kişileri cinsiyete dayalı her türlü ayrımcılığın, özellikle işyerinde taciz ve cinsel tacizin önlenmesi için gerekli önlemleri almaya teşvik eder" hükmü getirilmiştir.

Bu düzenlemelere göre üye Devletler iç hukuktaki mevzuatlarını bu Yönergeler ile uyumlu hale getirmeli, ayrımcılık yasağının işlenmesi için gerekli tedbirleri almalıdırlar.

#### **bb) Yönergelerin uygulanma alanı**

2000/43/EG sayılı Yönergenin 1. maddesine göre, "Bu Yönergenin amacı Üye Devletlerde eşit muamele ilkesini geçerli kılmak amacıyla ırk veya etnik kökene dayalı ayrımcılıkla mücadele için bir çerçeve getirmektir". Yönergenin 3. maddesi ayrımcılığa karşı çok geniş bir alanda koruma sağlamakta ve aşağıdaki alanları kapsamaktadır:

- Faaliyet alanı hangisi olursa olsun, meslekte yükselme dahil tüm profesyonel hiyerarşi kademelerinde seçilme kriterleri, personel alımı koşulları dahil istihdam edilme, kendi namına işçilik (bağımsız işçilik/self-employment) ve bir mesleği icra etme koşullarıyla ilgili olarak,

- Pratik iş deneyimi dâhil her tür ve düzeyde mesleki rehberlik, mesleki eğitim, ileri mesleki eğitim ve yeniden eğitime katılma koşullarıyla ilgili olarak,

- İşten çıkarma ve ücret dâhil istihdam ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak,

- İşçi veya işveren örgütlerine veya belli bir mesleği icra edenlerin üye olduğu örgütlere, bu örgütlerin sağladığı yardımlar dâhil, üye olma bu tür örgütlerin faaliyetlerine katılma ile ilgili olarak,

<sup>36</sup> ABL. EG Nr. L 269, s. 15.

<sup>37</sup> Akgeyik, Tekin/Güngör, Meltem/Uşen, Şelale/Omay, Umut, İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler, Sosyal Siyaset Konferansları 53. Kitap, Prof. Dr. Haşmet BAŞAR'a Armağan Özel Sayısı, İstanbul 2007, s. 258.

<sup>38</sup> Özdemir, Erdem, İşyerinde Cinsel Taciz, Çalışma ve Toplum 11, 2006/4, s.83-85.

- Sosyal güvenlik ve sağlık dâhil sosyal koruma ile ilgili olarak,
- Sosyal avantajlarla ilgili olarak,
- Eğitim ile ilgili olarak,
- Konut dâhil, halka açık hizmet ve mallara erişim ile ilgili olarak,

Kamu organları dâhil kamu sektörü ve özel sektördeki tüm kişilere uygulanır.

2000/78/EG sayılı İstihdam Çerçeve Yönergesi'nin 1. maddesinde göre, "Bu Yönergenin amacı Üye Devletlerde eşit muamele ilkesinin uygulanması maksadıyla işe alınma ve mesleki açıdan din, dünya görüşü, engellilik, yaş ve cinsel yönelime dayalı nedenlerle ayrımcılık yapılmasına karşı mücadele için bir genel çerçeve getirmektir". Yönergenin 3. maddesine göre Topluluğa verilen yetki alanlarının sınırları çerçevesinde, bu Yönerge kamu kurumları da dâhil olmak üzere hem kamu hem de özel sektör açısından aşağıdaki konularda tüm kişilere uygulanacaktır:

- İstihdam edilme koşulları, kendi namına çalışma veya bir mesleğin icrası,
- Mesleki rehberlik ve mesleki eğitime erişim,
- İşten çıkarma ve ücretler dahil olmak üzere istihdam ve çalışma koşulları,
- İşçi, işveren örgütleri ile belli bir mesleği icra edenlerden oluşan meslek örgütlerine üyelik.

### **cc) Eşitliğe aykırı haller**

2000/43/EG, 2000/78/EG ve 2002/73/EG sayılı Yönergelerin 2. maddesinde dolaylı ve doğrudan ayrımcılık ile taciz tanımlanmıştır. Bundan başka, ayrımcılıkla ilgili talimat vermek de ayrımcılıkla eşit değerde görülmüştür.

### **aaa) Doğrudan ayrımcılık**

Yönergelerin 2. maddesinde ayrımcılık kavramı doğrudan ve dolaylı ayrımcılık olarak kapsamlı bir şekilde tarif edilmiştir. Genel olarak, ayrımcı olmak, iki kişi ya da durum arasında bir farklılık olmamasına rağmen farklı davranışlarda bulunmak veya kişi ya da durumlar arasında ayırım yaratmak, ya da farklı durumlar söz konusu olmasına rağmen, benzer şekilde davranmaktır. Avrupa Birliğinin ayrımcılığın önlenmesine ilişkin 2000/43/EG, 2000/78/EG ve 76/207/EWG yönergelerinde bu ayrımcılık tanımı yapılmıştır.<sup>39</sup>

2000/43/EG s. Yönergenin 2.m'nin 2.fıkrasına göre, bir kimsenin, karşılaştırılabilir durumlarda, ırk veya etnik kökene dayalı olarak, bir diğer kişiye göre daha az tercih edilir bir muameleye tabi tutulması, şimdiye kadar tutuluyor olması veya tutulma ihtimali olması halinde doğrudan ayrımcılığın ortaya çıktığı anlaşılır.

2000/78/EG s. Yönergenin 2. m'nin 2. fıkrasına göre ise doğrudan ayrımcılık, din veya inanç, maluliyet, yaş veya cinsel yönelim nedenlerinden herhangi birisiyle başka

<sup>39</sup> Thüsing, Gregor, Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz, Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und andere arbeitsrechtliche Benachteiligungsverbote, 2007 München, s. 95-102.

bir kişiye benzer bir durumda muamele edildiğinden, edilmiş olduğundan veya edileceğinden daha az elverişli şekilde muamele edildiği zaman ortaya çıkmış olarak kabul edilecektir.

2002/73/EG sayılı Yönergenin 2. m'nin 2. fıkrasına göre doğrudan ayrımcılık, "*bir kimsenin cinsiyete dayalı olarak benzer bir durumda, bir başkasının gördüğü, görmekte olduğu ya da görebileceği muameleden daha aşağı şartlarda bir muameleye tabi tutulmasıdır*".

Doğrudan ayrımcılık, aktif bir eylemle olabileceği gibi, yerine getirilmesi gereken bir şeyin yapılmaması şeklindeki pasif bir davranışla da meydana gelebilir. İşyerindeki bir işçinin diğer bir çalışana karşı ırkçı beyanlarda bulunması örneğinde olduğu gibi, eğer işveren bu durumu bilmesine rağmen olaya hiçbir müdahalede bulunmuyorsa pasif davranışla meydana gelen bir ayrımcılık söz konusu olacaktır.<sup>40</sup>

Doğrudan ayrımcılığın varlığını ortaya koyarken karşılaşılan sorun "doğru karşılaştırma öznesi"nin her zaman kolaylıkla belirlenememesidir. Doğrudan ayrımcılığı saptayabilmek için, ayrımcılık mağduru olduğunu iddia eden kişinin durumunu karşılaştırılabilecek durumda olan bir başka kişiye ihtiyaç duyulur. Çünkü sadece aynı ya da benzer durumda olanlar arasında karşılaştırma gerçekleşir. Bazı durumlarda, bir karşılaştırma öznesini belirleme olanağı bulunmayabilir ve olay varsayımsal bir karşılaştırma üzerine kurulur. Bu durum, az farklılık bulunan koşullarda kişilerle ilgili özelliklerine bakılmaksızın davranılması sonucunu doğuracaktır. Bununla birlikte, bir kez aynı ya da benzer durumda bulunan iki kişiye farklı davranıldığı ortaya konulduğunda, bu farklılığın kabul edilebilir olduğunu göstermek de son derece zordur. Yönergelerde oldukça dar ve kesin bir biçimde oluşturulmuş ayrımcılıkla ilgili istisnalar öngörmüştür. Bunlar, gerçek anlamda mesleki gereklilikler, din ya da dünya görüşü ve yaş ayrımcılığı için öngörülen istisnalardır.<sup>41</sup>

### **bbb) Dolaylı ayrımcılık**

Avrupa Birliği'nin ayrımcılıkla ilgili Yönergelerinde dolaylı ayrımcılık da yasaklanmıştır.

Dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız olan bir hükümün, ölçütün ya da uygulamanın bir kişiyi belli bir ırk veya etnik kökene, din ya da inanca, belli bir maluliyete, belli bir yaşa ya da belli bir cinsel yönelime dâhil olan kişileri diğer kişilerle karşılaştırıldığında belli bir dezavantajlı durumda bırakmasıdır (2000/43/EG, 2000/78/EG s. Yön. m.2/2). 2002/73/EG sayılı Yönergenin 2. m'nin 2. fıkrasında da benzer bir tanım yapılmıştır: "*Dolaylı ayrımcılık: bir hüküm, kriter ya da uygulama, meşru bir amaçla yasallaştırılmamışsa ve bu amaca ulaşmak için uygun ve gerekli değilse, görünüşte tarafsız olan bu hüküm, kriter ya da uygulamanın, bir cinsiyettekileri diğer cinsiyettekilerle karşılaştırıldığında daha aşağı bir duruma getirmesidir*".<sup>42</sup>

40 Biester, Frauke, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, Juris-Praxisreport, Sonderausgabe zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz 35/2006, s. 9.

41 Bu istisnalar için bkz. aşağıda dd) Ayrımcılık Sayılmayan Haller.

42 Ertürk, Şükran, Uluslararası Belgeler ve Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği, Belediye-İş Sendikası AB'ye Sosyal Uyum Dizisi, Ankara 2008, s.106.

Bir kuralın, bir kişiye veya belirli bir gruba ayrımcılık yapılması için uygun olması, dolaylı ayrımcılığın varlığı için yeterlidir. Örneğin, terfi ettirmek için hiç kesintisiz çalışmaya şartının aranması, kadınlar için dolaylı ayrımcılık oluşturur. Çünkü kadın işçiler hamilelik, doğum gibi nedenlerle çalışmaya ara vermek zorunda kalabilmektedirler.<sup>43</sup> Avrupa Adalet Divanı, İngiltere’de hak sahiplerine ölüm parası ödenebilmesi için ölen kişinin İngiltere topraklarında defnedilmesi şartını getiren bir kuralı, ayrımcılık yapmaya uygun bir hüküm olarak değerlendirmiştir. Çünkü göçmen işçiler (Wanderarbeitnehmer) genellikle kendi ülkelerinde, yani İngiltere toprakları dışında defnedilmektedir.<sup>44</sup>

Görünüşte tarafsız olan söz konusu hüküm, uygulama ve ölçütler, meşru bir amaçla objektif olarak haklı çıkarılmadıkları ve bu amaca ulaşılacak için kullanılan araçlar gerekli ve orantılı olmadığı sürece dolaylı ayrımcılığa neden olacaklardır. Dolaylı ayrımcılığın tespit edilebilmesi için de karşılaştırma yapılacak kişilerin bulunması gereklidir.<sup>45</sup> Doğrudan ayrımcılıkta olduğu gibi dolaylı ayrımcılıkta da kıyas edilecek öznelerin doğru olarak saptanması güçtür. İş mahkemeleri, dolaylı ayrımcılığı bu konudaki belirtilerden (Indizien) yola çıkarak tespit edeceklerdir. Örneğin, düzenli olarak işçileri evlerinden alıp işyerine taşıyan bir servis aracının, o yerleşim yerinde çoğunlukla yabancı işçilerin oturduğu bir bölgeye hiç uğramaması durumunda, dolaylı ayrımcılık yapıldığına dair belirtiler mevcuttur.<sup>46</sup>

Dolaylı ayrımcılığın tespitinde, ayrımcılık yapılmasına izin verilen haklılaştırıcı yasal nedenlerin somut olayda tam ve katı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına bakılmalıdır. Örneğin, dil becerilerinin aranması gereken haber spikerliği gibi bir meslekte, işveren ulusal dile hakim olma ve dilde akıcılık gibi yüksek standartlar öngörülebilir ve bu standartların kullanılması haklı görülebilir. Buna karşın, eğer bir kamyon şoförü için, dili akıcı konuşma şartı aranırsa, bu yabancı işçiler için dolaylı ayrımcılık yapıldığı anlamına gelir.<sup>47</sup>

### **ccc) Taciz**

2000/43/EG, 2000/78/EG ve 2002/73/EG sayılı Avrupa Birliği Yönergelerinde, tacizin bir ayrımcılık biçimi olduğu kabul edilmiştir. Yönergelere göre, eğer ırk ve etnik kökenle, din ya da inançla, maluliyetle, yaşla, cinsiyetle ya da belli bir cinsel yönelimle ilgili olarak, insan haysiyet ve itibarının çiğnenmesi amacını taşıyan veya o sonucu doğuracak ya da yıldırıcı, düşmanca, başkalarının gözünde alçaltıcı, aşağılayıcı, hakaretamiz bir ortam yaratılmasına yol açan, arzu edilmeyen kasıtlı bir tavır hareket varsa, taciz de bir ayrımcılık olarak kabul edilir (Madde 2, f.3).

43 *Wisskirchen*, Gerlind, Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz- Ein “Kochrezept” für Arbeitgeber, Der Betrieb, Heft: 27/28, 2006, s. 1491.

44 *EuGH, EuZW 1996, s. 117- O’Flynn; Däubler, Wolfgang, Was bedeutet “Diskriminierung” nach neuem Recht?*, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft: 3/2006, Juli-September, s. 490.

45 *Biester*, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, s. 7.

46 *Biester*, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, s. 7.

47 *Grobys, Marcel*, Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, NJW, 9/2006, s. 417.



Taciz, ayrımcılığın bir alt türü olarak kabul edilmektedir.<sup>48</sup> Taciz, hiyerarşik olarak daha üst konumda bulunan şef, aynı konumdaki işyerindeki diğer çalışanlar ya da müşteri gibi başka bir üçüncü kişi tarafından yapılabilir. Bu madde anlamındaki tacizin ise insan haysiyet ve itibarını zedeleyecek nitelikte olması gerekir. Tacizin gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilirken bir karşılaştırma ölçütünün belirlenmesine ihtiyaç yoktur. Yönergelerin 2. maddesinin 2. fıkrası anlamındaki bir tacizin varlığı için hakaretamiz bir ortam yaratılması da şarttır. Hakaretamiz bir ortamın yaratılması ise sürekli tekrarlanan davranışların varlığını zorunlu kılar.<sup>49</sup> Dolayısıyla bir defalık olaylar bu madde anlamında tacizin varlığı için yeterli değildir. Söz konusu düşmanca ortamın özellikle,

- yıldırma,
- düşmanca davranma,
- alçaltma,
- aşağılama,
- hakaret ile oluşması gereklidir.

Yönergelerin 2. maddesine göre, olayda *ırk ve etnik kökenle, din ya da inançla, maluliyetle, yaşla*, belli bir *cinsel yönelimle* ya da cinsiyete dayalı olarak *arzu edilmeyen kasıtlı bir tavır hareket* söz konusu olmalıdır. Bu davranış tarzı, insan haysiyet ve itibarının çiğnenmesi amacını taşımalı ya da bu sonucu doğurmalı ve yıldırma, düşmanca davranma, alçaltma, aşağılama ya da hakareten oluşan bir ortam yaratmalıdır.

#### **ddd) Cinsel taciz**

2002/73/EG sayılı Avrupa Birliği Yönergesinin kabul edilmesiyle birlikte üye devletler cinsel tacizi cinsiyet temeline dayalı bir ayrımcılık olarak tanımaya başlamışlardır.<sup>50</sup>

Yönergenin 2. maddesinin 3. fıkrasında cinsel taciz *insan onurunu ihlal etme amacına yönelen veya bu sonucu doğuran, istenilmeyen, her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve özel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranış* olarak tanımlanmıştır.<sup>51</sup>

#### **eee) Ayrımcılık içeren talimat verilmesi**

2000/43/EG, 2002/73/EG ve 2000/78/EG sayılı Avrupa Birliği Yönergelerinin 2. m.'nin 4. f.'na göre, bir kimseye ayrımcılık uygulamasını isteyen bir talimat verilmesi de ayrımcılık olarak kabul edilir. Eğer işveren yanında çalışan bir işçisine, başka bir işçiye karşı ırk ve etnik kökenle, din ya da inançla, maluliyetle, yaşla ya da belli bir cinsel yönelimle ilgili olarak ayrımcılık yapması için talimat verirse bu işveren tarafından yapıl-

48 *Wisskirchen*, Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, s. 1491.

49 *Wisskirchen*, Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, s. 1495; *Thüsing*, Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz, s. 116-117.

50 *Özdemir*, İşyerinde Cinsel Taciz, s.83.

51 *Özdemir*, İşyerinde Cinsel Taciz, s. 84.

miş bir ayrımcılık olacaktır. İşverenin, yönetici konumundaki bir çalışanına (örn. İşveren vekiline) başka bir dine mensup işçiyi daha ağır işlere vermesini söylemesi örneğinde olduğu gibi. Bu düzenleme ile, ayrımcılığın gerçekleşmesinden çok daha önce çalışanlara koruma sağlanması amaçlanmıştır.<sup>52</sup>

Ayrımcılığa yol açan talimatın kasıtlı olarak verilmesi gerekir. Bu talimatı yerine getiren kişinin ise bunun yasaya aykırılığını bilmesi şart değildir, bilmeden de yerine getirse ayrımcılık olarak değerlendirilir. Talimatı alan işçinin ayrımcılığı uygulayıp uygulamadığının ise bir önemi bulunmamaktadır. Sadece bu yönde bir talimat verilmiş olması ayrımcılığın meydana gelmiş sayılması için yeterlidir.<sup>53</sup>

#### **dd) Ayrımcılık sayılmayan haller**

2000/43/EG, 2002/73/EG ve 2000/78/EG sayılı Avrupa Birliği Yönergelerin amacı ayrımcılıkla mücadele olduğundan, ayrımcılığa izin verilmesi çok istisnai durumlarda ve sadece belli ölçütlerin uygulanması ile mümkündür.

#### **aaa) Mesleğe bağlı sebepler**

2000/43/EG ve 2000/78/EG sayılı Avrupa Birliği Yönergelerinin 4. maddesinde, 2002/73/EG sayılı Yönergenin 2. m.'nin 6 fıkrasında ayrımcılığın yasaklandığı bütün alanlarda açık bir mesleki gerekliliğin varlığı durumunda farklı davranmayı haklılaştırılan istisnai bir hüküm getirilmiştir. Buna göre, belli bir mesleğin tabiatı gereği ya da icra edildiği bağlam itibarıyla, ırk ve etnik kökenle, din ya da inançla, maluliyetle, cinsiyetle, yaşla ya da belli bir cinsel yönelimle ilgili nedenlerle farklı muamele edilmesi belirleyici bir mesleki koşul oluşturuyor ise, amacın meşru olması ve koşulun ihtiyaç nisbetinde olması şartıyla ayrımcılık olarak kabul edilmez. Böylece işveren, işin doğası ya da yapılacak işin koşulları nedeniyle, yani "açık bir mesleki gerekliliğin" bulunması durumunda, belli bir göreve *ırk, etnik köken, cinsiyet, din, dünya görüşü, maluliyet, cinsel yönelim ya da yaş* alanlarında belli özellikleri olan bir kişiyi getirebilir. Ancak, bu seçimde meşru bir amaçtan hareket edilmiş olmalı ve mesleki gereklilik ile seçim arasında bir orantılılık bulunmalıdır.

Belli bir iş için istihdam edilecek kişilerin özelliklerinin belirlenmesinde, uzun bir süredir yerleşmiş olan uygulamalar, meşru amaç ve orantılılık ölçütlerini karşılamak için yeterli olmayabilir. Örneğin, bir işverenin otel resepsiyonisti için aradığı "genç ve enerjik olma" şartını mesleki gereklilik nedeniyle haklı çıkarabilmesi olanaklı değildir. Otel resepsiyonunda genç kişilerin çalışması yerleşmiş bir uygulama olabilir ama böyle bir şart, yaş ve maluliyet unsurları bakımından ayrımcı olacaktır. Bazen de yapılan işin özelliği cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılmasını gerektirebilir. Katolik kilisesinde papaz olabilmek için erkek olmak, kadın giyiminde faaliyet gösteren firmada ürün tanıtımı için kadın manken çalıştırmak, kadın haklarını savunmak için kurulmuş bir dernekte yönetici olarak çalışacak kişinin kadın olması örneklerinde olduğu gibi.<sup>54</sup>

52 *Biester*, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, s. 9.

53 *Thüsing*, Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz, s. 121.

54 Arbeitsgericht München, vom 14.02.2001- 38 Ca 8663/00 NZA-RR 2001, s. 365.

### **bbb) Din ya da dünya görüşünden kaynaklanan sebepler**

Avrupa Birliği'nin 2000/78/EG sayılı Yönergesi'nin 4. maddesi, Kiliselere, din veya dünya görüşü nedeniyle farklı davranışta bulunmaya, "mesleki faaliyetin niteliği ve ifa edildiği bağlam itibarıyla kişinin din veya inancı gerçek, meşru ve haklı bir mesleki gereksinim teşkil ediyorsa" izin vermektedir (Yön. m.4, f.2, cümle 1).

Bu bağlamda, Kiliseye ait okullarda din dersi verecek öğretmenin seçiminde Hıristiyan olma koşulu aranması bir mesleki gereklilik olarak kabul edilir.<sup>55</sup>

### **ccc) Yaştan kaynaklanan sebepler**

2000/78/EG sayılı İstihdam Çerçeve Yönergesi'nin 6. maddesi, Üye Devletlerin yaş temelinde farklı davranışa izin vermelerine olanak tanıyan ek bazı istisnalar getirmelerine onay vermektedir.<sup>56</sup> Ancak söz konusu istisnalar, bir gereklilik sonucu olmadığından, uygulanmaları konusunda devletler karar verecektir. Bu istisnalar;

- Mesleki entegrasyonları ve korunmalarını temin amacıyla, bakımından sorumlu oldukları kimsesi olan gençler ile yaşlı işçiler için istihdam edilebilirlik ve mesleki eğitime erişim, işten çıkarma ve ücret dahil istihdam edilme ve mesleki açılardan özel koşulların getirilmesi (m. 6/l-a),

- İstihdam edilebilmeleri maksadıyla yaş, profesyonel deneyim ve kıdemle ilgili asgari koşullar veya istihdamla ilgili olmak üzere belli bazı avantajlar tespit edilmesi (m. 6/l-b),

- İşin gerektirdiği eğitim veya emekliye ayrılmasından önce makul bir süre çalıştırma gereğiyle azami yaş koşulu tespit edilmesidir (m. 6/l-c).

Bu istisnaların da objektif, makul ve meşru bir amaçla haklılaştırılması zorunludur. Böyle bir haklılaştırılmanın dayanakları arasında istihdam politikaları ile iş piyasası ve mesleki eğitim hedefleri ile araçlarla amaç arasındaki orantılılık ve gereklilik ilkeleri de bulunmaktadır.<sup>57</sup>

### **ee) Ayırmıcılık yasağına aykırılığın hukuki sonuçları**

Yönergelerde çalışanların ayırmıcılıkla karşılaştıklarında hangi haklara sahip oldukları düzenlenmiştir. Bunlar, şikâyet hakkı ve tazminat isteme hakkı olarak sayılmış, ayırmıcılıkla ilgili bir konuda ispat yükünün karşı tarafa geçtiği belirtilmiştir.

### **aaa) Şikâyet hakkı**

Avrupa Birliği'nin Yönergelerinde, üye devletlere, eşit muamele prensibine uyulmasını sağlamaya yönelik yasal hakların kullanılması durumunda, ilgili kişinin bu yüz-

55 *Biester*, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, s. 11.

56 Avrupa Birliği'nin 2000/78/EG sayılı Direktifiyle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: *Waltermann*, Raimund, Altersdiskriminierung, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 2/2006, April-Juni, s. 310-320; *Rieble*, Volker/*Zedler*, Marc Alexander, Altersdiskriminierung in Tarifverträgen, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 2/2006, April-Juni, s. 280-282.

57 *Löwisch*, Manfred, Kollektivverträge und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Der Betrieb, Heft: 32/ 2006, s. 1729.

den mağdur olmamasını sağlayacak tedbirler alma yükümlülüğü getirilmiştir. Mesela, 2000/43/EG ve 2000/78/EG sayılı Yönergelerin 11. maddesinde, “*Üye Devletler ulusal hukuk sistemlerinde, işletme içinden yapılan şikâyetler veya eşit muamele ilkesine uyulmasına matuf yasal işlemlere tepki olarak işten çıkarma ve sair aleyhte muameleye karşı, çalışanları koruyacak gerekli önlemleri alırlar*” demektedir.

2002/73/EG sayılı Yönergenin 6. m'nin 3. fıkrasında, Üye Devletlerin bu yönerge hükümlerinin uygulanmasında meşru çıkarı olan dernek, kuruluş ve sair hukuki oluşumların her türlü adli ve idari işlemde *şikâyetçinin onayıyla* şikâyetçi adına hareket edilebilmesi için veya ona yardımcı olabilmesini garanti altına alacağına ilişkin bir düzenleme getirilmiştir. Burada 2002/73/EG sayılı Yönergenin uygulanması konusunda kimlerin meşru çıkarı olacağı konusu önem taşımaktadır.

### **bbb) Tazminat hakkı**

2000/43/EG, 2002/73/EG ve 2000/78/EG sayılı Eşitlik Yönergelerinde, Üye Devletlere, ayrımcılık yasağına aykırı davranışlarda, mağdura tazminat ödenmesini de içerebilecek etkili, uygun ve caydırıcı yaptırımlar alma yükümlülüğü getirilmiştir.

### **ccc) İspat yükünün yer değiştirmesi**

Avrupa Birliği'nin 2000/43/EG ve 2000/78/EG sayılı Yönergeleri ayrımcılığın ispatlanmasının zorluğundan hareket ederek, ispat yükünün el değiştirmesine ilişkin şu hükme yer vermişlerdir:

*“Kendilerine eşit işlem ilkesinin uygulanmaması suretiyle yanlış davranıldığını değerlendiren kişiler bir mahkemeye veya yetkili makama doğrudan ya da dolaylı ayrımcılığın gerçekleştiğini ortaya koyabilecek esaslar sunduklarında, eşit işlem ilkesinin ihlal edilmediğini ispat etme yükümlülüğü davalıya ait olur”* (Madde 8 ve Madde 10).

Avrupa Adalet Divanı'nın içtihatlarında da, eğer ilk emarelere göre ayrımcılığa uğradığı anlaşılan kişinin, eşitlik ilkesinin uygulanmasını sağlayacak etkili araçları yoksa ispat yükünün karşı tarafa geçtiği kabul edilmektedir.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> EuGH, vom 27.10.1993-C-12792 “Enderby”.

## KAYNAKLAR

- Akgeyik, Tekin/ Güngör, Meltem/Uşen, Şelale/Omay, Umur, İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler, Sosyal Siyaset Konferansları 53. Kitap, Prof. Dr. Haşmet BAŞAR'a Armağan Özel Sayısı, İstanbul 2007, s. 231-274.*
- Artuk, Mehmet Emin, Cinsel Taciz Suçu (TCK. m. 105), Çalışma ve Toplum 11, 2006/4, s. 29-43.*
- Berner Kommentar (BK)-Rehbinder, OR 319-330a, 331-355, Bern 1992.*
- Benecke, Martina, Mobbing, Arbeits- und Haftungsrecht, Verlag C.H. Beck, München 2005.*
- Biester, Frauke, Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz auf die betriebliche Praxis, Juris-Praxisreport, Sonderausgabe zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, Teil 1 35/2006, s.6 ff., Teil 2 36/2006, s. 5 ff., Teil 3 37/2006, s. 6 ff.*
- Binder, Marion, Mobbing aus arbeitsrechtlicher Sicht, Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, Wien 1999.*
- Bozbel, Savaş/Palaz, Serap, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları, TİSK Akademi, 2007/1, s. 67-81.*
- Çelebi, Özgün, İş İlişkisinde Manevi Taciz, Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Erden Kotalpe Armağan, C. I, İstanbul 2004, s. 691-719.*
- Däubler, Wolfgang, Was bedeutet "Diskriminierung" nach neuem Recht?, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft: 3/2006, Juli-September, s. 479-491.*
- Däubler, Wolfgang, Mobbing und Arbeitsrecht, Betriebs-Berater 1995, s. 1347-1351.*
- Däubler, Wolfgang, Arbeitsrecht 2: Leitfaden für Arbeitnehmer; 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg, 1998.*
- Ergin, Hediye, Almanya'da "Genel Eşit Davranma Yasası"nın İş Hukukuna İlişkin Hükümleri, Legal İSGHD, 2007/14, s. 635-664.*
- Ertürk, Şükran, Uluslararası Belgeler ve Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği, Belediye-İş Sendikası AB'ye Sosyal Uyum Dizisi, Ankara 2008.*
- Eser, Axel/Wolmerath, Martin, Mobbing, Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 6. Aufl., Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2005.*
- Europäisches Parlament, -Generaldirektion Wissenschaft- Mobbing am Arbeitsplatz, SOCI 108 DE, (Lohro, Frank/Hilp, Ulrich), Ağustos 2001.*
- Gemeinschaftskommentar Betriebsverfassungsgesetz, 7. Aufl., Neuwied, 2002 (GK-Wiese, § 84).*
- Giuseppe de Falco/Agostino Messineo/Fabrizio Messineo, Stress e mobbing, diagnosi, prevenzione e tutela legale, II. Edizione, Roma: EPC Libri, 2005.*
- Gralka, Peer, Mobbing und Arbeitsrecht, Betriebs-Berater 1995, s. 2651-2655.*
- Gregor, Thüsing, Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz, Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und andere arbeitsrechtliche Benachteiligungsverbote, 2007 München.*
- Grobys, Marcel, Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, NJW, 9/2006, s. 417-419.*
- Gruber, Joachim, Das französische Gesetz gegen mobbing, RdA 2002, s. 250.*
- Grunewald, Benno, Mobbing- arbeitsrechtliche Aspekte eines neuen Phänomens, NZA 1993, 1071-1073.*

- Gülmez, Mesut, Geliştirilen İçeriği ve Etkinleştirilen Denetim Sistemi İle Yeni Avrupa Sosyal Şartı*, Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara 1998, s. 327-358.
- Gülmez, Mesut, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz? Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2007/12, s. 27-52.
- Güzel, Ali/Ertan, Emre, İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk*, Legal İSGHD 2007/14, s.515.
- Güzel, Ali/Ertan, Emre, AB Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta Psikolojik Taciz*, Galatasaray Üniversitesi ve İstanbul Barosu İş ve Sosyal Güvenlik Hukuk 11. Toplantısı, İstanbul 2008, s.161-176.
- Hage, Marion/Heilmann, Joachim, Mobbing- ein modernes betriebliches Konfliktfeld*, BB 1998, s. 742-748.
- Kamanabrou, Sudabeh, Die arbeitsrechtlichen Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz*, Recht der Arbeit, Heft: 6, November/Dezember 2006, s. 321-338.
- Kasseler Handbuch zum Arbeitsrecht* (Edtr. Wolfgang Leinemann), Band 1, 2. Aufl., Neuwied und Kriftel, 2000 (KünzI)-338.
- Kiener, Alain, Stress am Arbeitsplatz: Welche Beachtung verdient das "Mobbing"- Problem? Die Volkswirtschaft*, 4/95, s. 25 vd.
- Kittner, Michael/Däubler, Wolfgang/Zwanziger, Bertram, Kündigungsschutzrecht*, Kommentar für die Praxis zu Kündigungen und anderen Formen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, 6. Aufl., Frankfurt am Main, 2004.
- Kollmer, Norbert, Mobbing im Arbeitsverhältnis*, 3. Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2003.
- KR, Gemeinschaftskommentar zum Kündigungsschutzgesetz und zu sonstigen kündigungsschutzrechtlichen Vorschriften*, 7. Aufl., München 2004 (KR-Etzel, § 1 KSchG).
- Lackner, Karl/Kühl, Kristian, Strafgesetzbuch*, 25. Aufl., München 2004.
- Leymann, Heinz, Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*; Reinbek bei Hamburg, 1993.
- Löwisch, Manfred, Kollektivverträge und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz*, Der Betrieb, Heft: 32, 2006, s. 1729-1732.
- Meschkatat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg, Der Mobbing-Report, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*, Wirtschaftsverlag NW, Dortmund/Berlin 2002.
- Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, 2. Aufl., München 2001 (MünchHdb ArbR/Blomeyer).
- Namie, Gary/Namie, Ruth, The Bully at Work*, Naperville, Illinois, 2003.
- Nollert-Borasio, Christiane/Perrong, Martina, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz*; 1. Aufl., Frankfurt am Main, 2006.
- Özdemir, Erdem, İşyerinde Cinsel Taciz*, Çalışma ve Toplum 11, 2006/4, s.83-96.
- Palandt, Otto* (Edr.), Bürgerliches Gesetzbuch, 65. Aufl., München 2006.
- Rehbinder, Manfred, Schweizerisches Arbeitsrecht*, 12. Aufl. 1995.
- Rehbinder, Manfred/Krausz, Alexander, Psychoterror am Arbeitsplatz, Mobbing und Bossing und das Arbeitsrecht*, ArbR: Mitteilungen des Instituts für Schweizerisches Arbeitsrecht, 1996, s.17-48.

- Richardi*, Reinhard, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, 8. Aufl., München 2001.
- Rieble, Volker/Zedler*, Marc Alexander, Altersdiskriminierung in Tarifverträgen, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 2/2006, April-Juni, s. 273-303.
- Savaş*, Fatma Burcu, İşyerinde Manevi Taciz, Beta Yayıncılık, İstanbul 2007.
- Schaub*, Günter, Arbeitsrecht- Handbuch, 11. Aufl., München 2006.
- Schönke, Adolf/Schröder*, Horst, Strafgesetzbuch, 27. Aufl., München 2006 (*Schönke/Schröder-yazarlar*).
- Smutny*, Maga Petra/*Hopf*, Herbert, Ausgemobbt !, Wirksame Reaktionen gegen Mobbing, Manz'sche Verlag, Wien 2003.
- Smutny*, Maga Petra/*Hopf*, Mobbing- auf dem Weg zum Rechtsbegriff? Eine Bestandsaufnahme, DRdA, 2/2003, s. 110-121.
- Sözer*, Ali Nazım, -AB'nin İstihdama İlişkin 2000/78 EG Sayılı Çerçeve Yönergesi Işığında- Türk İş Hukukunda Din, Dünya Görüşü, Özürülük, Yaşlılık ve Cinsel Eğilime İlişkin Düzenlemeler, Sicil D., Sayı:2, s.184-208.
- Stahlhacke*, Eugen/*Preis*, Ulrich/*Vossen*, Reinhard, Kündigung und Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis, 9. Aufl., München 2005.
- Sumida*, Kunishige, "Mobbing" im japanischen Arbeitsrecht, Festschrift für Koresuke Yamauchi zum 60. Geburtstag, Duncker&Humboldt Verlag, Berlin 2006, s.299 -310.
- Sur*, Melda, İş Hukukunun Uluslararası Kaynakları, Avrupa Konseyi Çerçevesinde Kabul Edilen Belgeler, İzmir 1995.
- Szewczyk*, Helena, Neue gesetzliche Regelung zum Mobbing im polnischen Arbeitsgesetzbuch, ZIAS, 1/2006, s. 30-50.
- "Ten Years of Working Conditions in the European Union", www.eurofound.ie. (20 Aralık 2007).
- Thüsing*, Gregor, Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz, Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und andere arbeitsrechtliche Benachteiligungsverbote, Beck Verlag, München 2007.
- Tröndle*, Herbert/*Fischer*, Thomas, Strafgesetzbuch und Nebengesetze, 55. Aufl., München 2006.
- Vegter*, M.S.A, Vergoeding van psychisch letsel door de werkgever, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2005.
- Vincenzo locavino/Salvatore Di Pardo/Giuliano Di Pardo/ Carlo Izzi*, Mobbing, Milano 2006.
- Waltermann*, Raimund, Altersdiskriminierung, Zeitschrift für Arbeitsrecht, Heft 2/2006, April-Juni, s. 305-326.
- Wisskirchen*, Gerlind, Der Umgang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz- Ein "Kochrezept" für Arbeitgeber, Der Betrieb, Heft: 27/28, 2006, s. 1491-1499.
- Wolmerath*, Martin, Mobbing im Betrieb. Rechtsansprüche und deren Durchsetzbarkeit; Baden-Baden 2001.
- Wolmerath*, Martin, Mobbing, Rechtshandbuch für die Praxis, 3. Aufl., Nomos Verlag, Baden-Baden 2007 (*Mobbing*).
- Zöllner*, Wolfgang/*Loritz*, Karl-Georg, Arbeitsrecht, 5. Aufl., C.H.Beck Verlag, München 1998.







## İŞYERİNDE ŞİDDETİN ÖNLENMESİ VE ILO STANDARTLARI

Özge BERBER AGTAŞ

İşyerinde şiddet olgusu, işyeri ve çalışma koşulları ile yakından ilişki olup, küresel ölçekte yaygın olarak görülen ve son dönemlerde üzerinde yoğun tartışmaların yürütüldüğü önemli bir konudur. Uzun yıllar görmezden gelinen veya kültürel ve sosyal önyargılar nedeniyle inkâr edilen işyerinde şiddet artık günümüzde insan ve çalışma hakları ihlallerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede işyerinde şiddet, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde yer alan "bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar" (madde 1) ve "yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır" (madde 3) hükümlerinin de ihlali olarak görülmektedir. Ayrıca, Beyanname'nin 5. Maddesinde belirtildiği üzere "hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez".

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Anayasası'nın giriş bölümü, evrensel ve kalıcı barışın ancak sosyal adaletin sağlanması ile gerçekleşebileceği ifadesi ile başlar. Çalışma barışının ve sosyal adaletin temel unsurları arasında ise, insan haklarına saygı temelinde insana yakışır çalışma ve yaşam standartlarının sağlanması yer alır. Birleşmiş Milletler Kuruluşları arasında üçlü yapıya sahip tek kuruluş olan ILO, sosyal adaletin temel unsurları olan insan haklarına saygıyı, insana yakışır çalışma ve yaşam standartlarını ve sosyal güvenceyi geliştirme ve iş barışını sağlama yönünde çaba göstermektedir. İşyerinde şiddetin önlenmesi ve çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının sağlanması, çalışma barışının sağlanmasının önemli saygılarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle, ILO'nun kabul ettiği sözleşmeler ve tavsiye kararları kadar Uluslararası Çalışma

Konferanslarında benimsenen bildireler de büyük öneme sahiptir. ILO'nun üçlü yapısı içinde kabul edilen 1944 tarihli *Philadelphia Bildirgesi*, 1998 tarihli *Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi* ve 2008 tarihli *Adil Bir Küreselleşme için Sosyal Adalet ILO Bildirgesi* küreselleşme çağında ILO'nun çalışma yaşamında barışın sağlanmasına ilişkin vizyonunu koyan temel politika metinleri arasındadır. Bu vizyon, adil bir küreselleşme ve sosyal adalet hedeflerine ulaşabilmek için ILO'nun 1999 yılından bu yana uygulamakta olduğu *İnsana Yakışır İş Gündemi*'ni ekonomik ve sosyal politikaların merkezine yerleştirme çabasını yansıtmaktadır. İnsana yakışır iş gündemi çerçevesinde ILO'nun öncelikli müdahale alanları arasında, çalışma yaşamında temel hakların güvence altına alınması, insana yakışır iş olanaklarının ve sürdürülebilir işletmelerin artırılması, kadın ve erkekler arasında fırsat eşitliğinin sağlanması, sosyal koruma programlarının kapsamının genişletilmesi ve nihayetinde üçlü yapı içinde katılımcı sosyal diyalog mekanizmalarının güçlendirilmesi yer almaktadır.

“Çalışma yaşamında bireylerin temel haklarının korunduğu, yeterli gelir ve sosyal koruma sağlayan üretken bir iş” olarak tanımlanan insana yakışır iş, kadın ve erkekler için özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında insana yakışan iş olanaklarının sunulmasını ifade etmektedir. İnsana yakışır iş gündemi çerçevesinde geliştirilen politikaların ve temel müdahale alanlarının ortak keseni ise toplumsal cinsiyet eşitliğinin tüm politikalarda anaakımlaştırılması ve her tür ayrımcılığın önlenmesidir. Bu nedenle ayrımcılığın önlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, işyerinde şiddetle mücadelenin en önemli ön koşulları arasında yer almaktadır.

Ayrımcılığın önlenmesi yönündeki politikaları bağlamında ILO, işyerinde şiddet olgusunun (*violence at workplace*) toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden hareketle bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgular (ILO, 2011). Literatürde kimi zaman mobbing, yıldırma, sindirme veya duygusal taciz gibi kavramlarla ifade edilen *psikolojik taciz* ve *cinsel taciz ve saldırı*, işyerinde şiddet olgusunun birebiriyle ilişkili ancak birbirinden tamamen farklı iki temel ayağı olarak dikkate alınmaktadır. En yalın ifadesiyle işyerinde psikolojik taciz, bir kişi ya da bir grup kişinin bir çalışan üzerinde sistematik biçimde uyguladığı çok çeşitli psikolojik taciz biçimlerini kapsarken; cinsel taciz ve saldırı, bir kişinin onuruna zarar verme ve özellikle aşağılayıcı, küçük düşürücü ya da saldırgan bir çevre yaratma amacı taşıyan veya böyle bir etkisi olan, fiziksel, sözlü ya da sözsüz dile getirilen cinsel imalı istenemeyen davranışlardır (Özkazanç, 2012). Cinsel saldırı fiziksel temas şeklinde gelişirken, cinsel taciz bedensel temas olmadan, söz ve tavırlarla kendini göstermektedir. Bu nedenle cinsel taciz, işyerlerinde çoğu zaman psikolojik tacizin bir biçimi olarak ve yıldırma stratejisi olarak kullanılabilir. Ancak, işyerinde şiddetin farklı görünümleri olarak karşımıza çıkan cinsel taciz ile psikolojik taciz birbirinden farklıdır. Psikolojik tacizde amaç kişinin çeşitli yollardan işten uzaklaştırılması iken, cinsel tacizde amaç cinsel olarak üstünlük taslamak ve rahatsızlık vermektir. İşyerinde şiddete, özellikle de cinsel taciz ve saldırıya en çok maruz kalanlar kadınlar olduğu için ILO'nun son dönemlerinde belirlediği politikalarında da özellikle cinsiyete dayalı şiddet (*gender-based violence*) olgusu ön plana çıkmaya başlamıştır (ILO, 2011).

İşyerinde şiddet gerek kişiler üzerinde gerekse de işyerinde çalışma barışını bozan olumsuz etkiler bırakmaktadır. İşyerinde şiddet, filin ağırlığına, mağdur kişinin karaktere-

rine ve çevrenin tepkisine (mağduru destekleyici veya tacizi koruyan) bağlı olarak hafif düzeyli psikolojik sorunlardan intihara kadar varabilen sonuçlara yol açabilir. Yapılan araştırmalar, en basit ve hafif şiddet biçimlerinin bile mağdurlar üzerinde kaygı, öfke ve sosyal ilişkilerde bozulma nedeniyle ciddi depresyon etkisi yaratabildiğini göstermiştir. Bunla birlikte, işyerinde şiddet aynı zamanda işyeri ortamı ve çalışma ilişkileri üzerinde de birçok olumsuz etkiye sahiptir. Bunlar arasında, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi, şiddete tanık olan ancak etkili bir önlem alınmadığını göre çalışanların işlerine yabacılaşmaları, artan devamsızlık oranları ve iş performansında azalma, işyeri hastalıklarında ve kazalarında artış, işçilerin işten ayrılması ve işçi sirkülasyonunda artış, ürün kalitesinde ve verimlilikte düşme, müşterilerle ilişkilerin olumsuz etkilenmesi ve kuruluşun isminin zedelenmesi sayılabilir (ILO, 2012). Bu yönüyle işyerinde şiddet olgusu, çalışanların kişilik ve onurunda yarattığı olumsuz izlerin yanı sıra işyerinde çalışma barışını bozması nedeniyle ekonomik anlamda yarattığı etkiler bağlamında da dikkate alınmalıdır.

İşyerinde şiddetin önlenmesi ve kadın ve erkeklere eşit olanakların sunulması ile çalışma barışının sağlanması konusunda ILO'nun ilgili sözleşmeleri önemli bir referans kaynağıdır. İşyerinde şiddet olgusu ile doğrudan ilgili olan üç temel sözleşme bulunmaktadır:

- 111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, 1958
- 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme, 1981
- 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme, 1985

ILO'nun temel sekiz sözleşmesi arasında yer alan **111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi** Türkiye tarafından 1966 yılında onaylanmıştır. Sözleşme, *Philadelphia Bildirgesi'ne (1944)* referansla, ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun bütün insanların hürriyet, şeref, ekonomik güvenlik ve eşit imkânlar içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme hakkına özel vurgu yapar ve iş ve meslek alanındaki ayrımcılığın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde güvence altına alınan hakları ihlal ettiğini belirtir. Buna göre, Sözleşmenin 2. maddesinde yer aldığı şekliyle “ayırım” kavramı:

a) Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal meşe bakımında yapılan ve iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı,

b) İlgili üye ülkelerin, varsa temsilci, işçi ve işveren örgütleri ve diğer ilgili kurumlarla istişare ederek, meslek veya iş edinmede ya da edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan diğer ayrımcılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı” ifade eder.

Çerçevesi oldukça geniş tutulan ve bu kapsamda her tür ayrımcılık pratiğini içeren Sözleşme çerçevesinde, işyerinde görülen gerek psikolojik gerekse de cinsel şiddet örnekleri Sözleşmenin ihlali anlamına gelecektir. Bu nedenle Sözleşmenin 2. maddesinde belirtildiği üzere, ILO'nun üye ülkeleri, ulusal koşullara uygun olarak bu sözleşmede ele alındığı anlamda her tür ayrımcılığı ortadan kaldırmak ve iş ve meslek edinmede veya

edinilen iş ve meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmek amacıyla ulusal düzeyde politikalar geliştirmek ve bu politikaların uygulanmasını sağlamakla yükümlüdürler.

111 Sayılı Sözleşme ILO'nun sekiz temel sözleşmesi<sup>1</sup> arasında yer aldığı için ILO'nun üyesi olduğu ülkeler bu sözleşmeyi onaylamamış olsalar dahi sözleşme hükümlerini yerine getirme sorumluluğu altındadır. O nedendir ki, eşitliğin sağlanması ve her tür ayrımcılığın önlenmesi konusunda bu sözleşmenin özel bir önemi vardır.

İşyerinde şiddet olgusu, en temel insan ve çalışma hakkı ihlali olarak ele alındığı gibi aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği bağlamında da ele alınmakta ve yeni gelişen mesleki riskler altında dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede, işyerinde şiddetin engellenmesi ile ilgili olan bir diğer sözleşme ise 155 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme'dir. Çalışanların işyerinde stresten uzak, sağlıklı ve güvenli iş ortamlarında çalışabilmeleri için gerekli ön koşullardan birisi de işyerinde şiddetin önlenmesidir. Bu kapsamda Türkiye'nin 2004 yılında onayladığı 155 Sayılı Sözleşme özel bir yere sahiptir. Sözleşmeye göre, her üye ülkenin ulusal koşulları dikkate alarak işçi ve işveren örgütlerine danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin tutarlı bir ulusal politika geliştirme ve uygulama yükümlülüğü bulunmaktadır. Sözleşmede belirtilen sağlıklı ve güvenli iş ortamlarının sağlanması yönünde geliştirilecek ulusal politikalar kapsamında, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak üzere gerekli tedbirlerin alınması, denetimlerin yapılması, istatistiklerin tutulması ve eğitimlerin verilmesi öngörülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği kapsamında işyerinde şiddetin önlenmesine ilişkin bir diğer ILO Sözleşmesi de 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin (1985) Sözleşmedir. Türkiye'nin 2004 yılında onayladığı sözleşmenin amaçları arasında, işle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulması ve işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde işin uyarlanması yer alır. Sözleşmeye göre, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının yaratılması konusunda hükümetlere, işverenlere ve işçilere ortak görevler düşmektedir. Sorunların tespiti ve çözümünde ise katılımcı bir yöntem izlenmeli, yani işçi ve işveren örgütlerinin veya temsilcilerinin sürece aktif katılımı sağlanmalıdır. İşyerinde şiddetin engellenmesi için koruyucu önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması konusunda 111 ve 155 sayılı sözleşmelerin yanı sıra 161 sayılı sözleşme de devletlere sorumluluk yüklemektedir.

İşyerinde şiddetin önlenmesi, ILO Sözleşmelerinin yanı sıra ILO'nun farklı politika ve programlarında da yer alan önemli bir konudur. 1985 yılında Cenevre'de düzenlenen 71. Uluslararası Çalışma Konferansı'nda, istihdamda kadın ve erkekler için eşit fırsatların ve eşit muamelelerin sağlanması konusunda kabul edilen kararda, eşit ve adil çalışma koşullarına ve istihdam olanaklarına verdiği zarar nedeniyle cinsel tacizle mücadele edilmesi gerekliliği özel olarak vurgulanmıştır. Özellikle kadınların daha çok cinsel tacize maruz kalması nedeniyle, kadın istihdamının geliştirilmesinin ve kadınların eşit

1 ILO'nun temel sekiz sözleşmesi için bakınız [http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo\\_tsoz.htm](http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_tsoz.htm)

fırsatlardan yararlanarak çalışma yaşamına dâhil olabilmelerinin önündeki engellerden birisini işyerinde yaşanan şiddet ve özellikle de cinsel taciz örnekleri oluşturmaktadır. Kadınların çalışması konusunda var olan önyargılar, işyerinde yaşanan şiddet örnekleri ile güçlenmekte ve yeniden üretilmektedir. Öyle ki, cinsiyete dayalı şiddet kadın ve erkekler arasındaki toplumsal eşitsizliklerden beslendiği kadar bu eşitsizlikleri güçlendirmektedir (ITUC, 2009) Bunun sonucunda, kadınlar iş piyasasından çekilmek zorunda kalmaktadır. Tam da bu nedendir ki, kadın ve erkekler için her tür şiddet pratiğinden arındırılmış, eşit ve adil çalışmaya ortamlarının yaratılması istihdam kapasitesinin artırılması anlamında da gereklidir.

İşyerinde şiddet önlenmesi ile ilgili geliştirilen bir diğer önemli politika metni 2003 yılında kabul edilen “Hizmetler Sektöründe İşyerinde Şiddet ve İşyerinde Şiddet Olgusunun Önlenmesi için Alınacak Önemli İlişkin Uygulama İlkeleri”dir (ILO, 2004). İşyerinde şiddet, tüm sektörlerde ve işyerlerinde görülen bir sorun olmakla birlikte, yapılan araştırmalar bu sorunun özellikle hizmetler sektöründe daha sık ve yoğun olarak yaşandığını göstermektedir. Özellikle kamu hizmetlerinde, büro, sağlık, eğitim, turizm, eğlence, otelcilik ve taşımacılık sektörlerinde çalışanların işyerinde şiddete daha fazla maruz kaldığı gözlemlenmektedir (ILO, 2003). Bu nedenle, özellikle hizmetler sektöründe uygulanmak üzere Uygulama İlkeleri geliştirilmiştir. Yasal olarak bağlayıcı olmamakla birlikte, doğrudan işyerinde şiddeti konu edinen ve işyerinde şiddetle mücadelede izlenmesi gereken yolları ve ilkeleri belirleyen bir metin olması nedeniyle oldukça önemlidir. Uygulama ilkeleri, esas itibarıyla hizmetler sektörü için geliştirilmiş olsa da, işyerinde şiddetle mücadele konusunda farklı sektörlerde de dikkate alınabilecek konuları içermektedir. Uygulama ilkelerinde, şiddeti önlemeye yönelik politika ve çözüm önerilerinin güçlü yapı içinde ortak geliştirilmesi, ulusal ölçekte bütüncül politikaların ve yönetim kademelerinde somut politikaların geliştirilmesi, şikâyet mekanizmalarının kurulması ve işletmelerinde, çalışma barışının işyeri kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve çalışanlar ile sendikaların sürecin ana unsuru olması gerektiğinin altı çizilmektedir. Uygulama ilkelerinin dayandığı temel ilkeler ise şöyledir (ILO, 2004: 6-7):

- 155 Sayılı ILO Sözleşmesinde belirtildiği üzere sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları işyerinde şiddetin engellenmesinde önemli bir destek sağlar.
- İşçiler, işverenler ve temsilcileri arasında kurulacak güçlü sosyal diyalog mekanizmaları, işyerinde şiddetin önlenmesine yönelik politikaların başarılı uygulanmasının en önemli ön koşulları arasındadır.
- İşyerinde şiddeti önlemeye yönelik politika ve programlar aynı zamanda, ILO'nun 111 Sayılı Sözleşmesine uygun olarak, insana yakışır işi ve ayrımcılıkla mücadeleyi teşvik edici bir yönde geliştirilmelidir.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek, ayrımcılığın önlenmesi ve işyerinde şiddetin engellenmesi çabalarına önemli bir destek sağlar.

2009 yılında Cenevre’de düzenlenen 98. Uluslararası Çalışma Konferansı’nda, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesi tarafından hazırlanan “İnsana Yakışır İşin Kalbinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” raporu tartışılmış ve işyerinde şiddet olgusu gündeme gelen başlıklardan birisi olmuştur. Konferansın kapanış sonuçlarında, dört temel stratejik ilkesi

bağlamında ILO'nun insana yakışır iş gündeminin hayat bulabilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlanması, ayrımcılığın önlenmesi ve sosyal diyalog mekanizmaları ile cinsiyete dayalı şiddetin önlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (ILO, 2009a). Bu çerçevede raporda, cinsel taciz ve diğer taciz türlerinin kadın ve erkeğin onurunu zedeleyen ve toplumsal cinsiyet eşitliğini reddeden ciddi ayrımcılık örnekleri arasında yer aldığı belirtilmektedir. O nedenle raporda, işyerinde şiddet görünümleri, ayrımcılık pratikleri ve şiddete bağlı olarak oluşacak olumsuz sonuçlar hakkında kadın ve erkek çalışanların bilgilendirilmesi ve işyerinde şiddeti engellemeye yönelik önlemlerin sosyal diyalog mekanizmaları kullanılarak ve özellikle de toplu iş sözleşmesi uygulamaları dikkate alınarak hayata geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (ILO, 2009b).

Son olarak, ILO ve BM Kadın Örgütü'nün 2011 yılında imzaladığı mutabakat zaptı ile ayrımcılıkla mücadele konusunda ve işyerinde cinsiyete dayalı şiddete karşı ortak hareket etmek ve ortak politika ve programlar geliştirmek konusunda kararlar alınmıştır.

Yukarıda ifade edilen ILO'nun ilgili sözleşmelerinin yanı sıra politika ve programların altını çizdiği ortak nokta, işyerinde şiddet olgusunun insan ve çalışma hakkının ihlali olarak dikkate alınması ve işyerinde şiddetin önlenmesi için bütüncül bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiğidir. Bu yaklaşımın ana eksenini ise insana yakışır iş ortamlarının yaratılması, ayrımcılıkla mücadele ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işyerinde şiddetin önlenmesi konusunda aşağıdaki politika önerileri dikkate alınabilir ve sorunu tüm boyutları ile ele alan çözüm önerileri geliştirilebilir:

- İşyerinde cinsiyete dayalı şiddetin kapsamının cinsel tacizi ve saldırıyı içerek şekilde genişletilmesi
- İşyerinde şiddetle mücadele konusunun, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve insana yakışır iş politikasının ayrılması bir parçası olarak görülmesi
- Ulusal düzeyde işyerinde şiddeti bütüncül bir yaklaşımla ele alan politikaların ve yasal düzenlemelerin geliştirilmesi
- Denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve işyerinde şiddeti içerecek şekilde genişletilmesi
- İşyerinde şiddetle ilgili verilen toplanması ve ulusal istatistiklerin geliştirilmesi
- Sosyal diyalog mekanizmaları kullanılarak, işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinin aktif katılımı ile ortak politika ve mücadele programlarının geliştirilmesi
- İşyerinde şiddetle mücadelede toplu iş sözleşmelerinin etkin olarak kullanılması
- İşyerinde şiddetle mücadele konusunda kılavuzların ve araçların geliştirilmesi
- Eğitimler yoluyla işçiler ve işverenler düzeyinde bilinçlendirme çalışmalarının yürütülmesi

## KAYNAKÇA

- ILO (2003) Violence at Work, *Labour Education 2003/4*, Vol. 133, Geneva: ILO.
- ILO (2004) *ILO Code of Practice on Workplace Violence in Services Sectors and Measures to Combat This Phenomenon*, Geneva: ILO.
- ILO (2009a) *ILC Provisional Record 13, Sixth Item on the Agenda: Gender Equality at the Heart of the Decent Work (General Discussion), Report of the Committee on Gender Equality*, ILO: Geneva.
- ILO (2009b) *Gender Equality at the Heart of the Decent Work* [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf)
- ILO (2011) *Gender-based Violence in the World of Work: Overview and Selected Annotated Bibliography*, Geneva: ILO.
- ITUC (2009) Gender (In)equality in the Labour Market: An Overview of Global Trends and Developments, [http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/GAP-09\\_EN.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/GAP-09_EN.pdf)
- Özkazanç, Alev (2012) *İşyerinde Şiddet: Psikolojik ve Cinsel Taciz El Kitabı*, Ankara: ILO.
- ILO (2012) *SOLVE: Integrating Health Promotion into Workplace OHS Policies*, Geneva: ILO.





## ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK İLETİŞİM MERKEZİ – ALO 170



### Mobbing

Psikolojik Taciz (Mobbing); kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleyle maruz kalması, yıldırma ve benzeri şekilde ortaya çıkan tüm davranışlardır. Psikolojik tacize maruz kalan çalışanların; itibarı ve onuru zedelenmekte, verimliliği azalmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Psikolojik taciz kapsamı ve kavramı açısından

bazı yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermektedir. Başbakanlık genelgesinde, kasıtlı ve sistematik olarak yapılan tüm davranışlar tarif edilmiş detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

### Psikolojik Destek

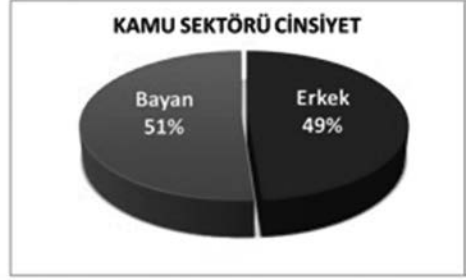
İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi kapsamında 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi 19.03.2011 tarih ve 27879 nolu sayı ile Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Genelgenin 4. Maddesi gereği Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanmaktadır.



Bugüne kadar ALO 170'e gelen mobbing başvuruları **4.028** adettir. Bu başvuruların dağılımına baktığımızda %62'i Özel Sektör, %38'u Kamu Sektörüdür.

Özel Sektörde; %44 Bayan, %56 Erkek, Kamu Sektöründe; %51 Bayan, %49 Erkek vatandaşımız aramıştır.

## Sektörel Bazda Mobbing



## Sektör Detayları

| Kamu Sektörü                       |      |        | Özel Sektör                           |      |        |
|------------------------------------|------|--------|---------------------------------------|------|--------|
| Sektör adı                         | Adet | Yüzde  | Sektör adı                            | Adet | Yüzde  |
| KURUM BELİRTMEDEN DESTEK ALAN      | 525  | 34,54% | SEKTÖR BELİRTMEDEN DESTEK ALAN        | 853  | 34,01% |
| HASTANE                            | 254  | 16,71% | SANAYİ SEKTÖRÜ                        | 396  | 15,79% |
| MEB                                | 219  | 14,41% | MAĞAZA, RESTORAN VE MARKET SEKTÖRLERİ | 247  | 9,85%  |
| ÜNİVERSİTE                         | 113  | 7,43%  | ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARI               | 155  | 6,18%  |
| TSK                                | 65   | 4,28%  | BELEDİYE TAŞERON FİRMA ÇALIŞANLARI    | 113  | 4,51%  |
| EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ            | 37   | 2,43%  | TURİZM İŞLETMELERİ                    | 107  | 4,27%  |
| ADALET BAKANLIĞI                   | 30   | 1,97%  | HİZMET SEKTÖRÜ                        | 85   | 3,39%  |
| ULAŞTIRMA BAKANLIĞI                | 26   | 1,71%  | İNŞAAT SEKTÖRÜ                        | 78   | 3,11%  |
| ÖZEL İDARE VE KAYMAKAMLIK LAR      | 22   | 1,45%  | BANKACILIK                            | 72   | 2,87%  |
| ENERJİ VE TABİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI | 21   | 1,38%  | İLETİŞİM HİZMETLERİ                   | 66   | 2,63%  |

## Vatandaşların Psikolojik Taciz Konusundaki Önerileri

- Kapsamlı yasal düzenlemelerin yapılması,
- Psikolojik taciz kurulunun oluşturulması ve etkin hale getirilmesi,
- Denetmenlerin psikolojik taciz konusunda eğitilmesi,
- İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamında mobbing olgusunun değerlendirilmesi
- Türkiye genelinde tüm çalışanlara mobbing eğitimlerinin verilmesi veya eğitici yazılı, görsel dokümanlarla bilgilendirme yapılması.

## Mobbing Konusunda Gelen Çağrı Örnekleri

- N.A.: Bir kamu kurumunda çalışmaktayım. İşyerimde bir kavga olayı yaşandı ve bende olaya şahitlik ettim. Şahit olduğum olay yüzünden bana 3 adet soruşturma başlatıldı. Tartışan ve kavga eden kişilere hiçbir şey olmadı. Müdür tarafından bu soruşturmalar başlatıldı.
- O.G: Kolluk kuvvetlerinde görev yapıyorum. Genel müdürüm tarafından kapı önlerini süpürme ve temizlik işlerini yapma görevine verildim.
- S.K: Kolluk Kuvvetlerinde mühendis ve iş sağlığı güvenliği uzmanı (sivil memur) olarak çalışmaktayım. Amirlerim tarafından psikolojik tacize maruz kalmaktayım. Amirlerim tarafından soyumda dönme var mı diye araştırılma yapılmış.
- H.C: Bir Devlet hastanesinde görevli personelim. Başhekim tarafından görev yerim değiştirildi. Önce arşiv bölümüne gönderildim. Kilo problemim olmasından dolayı kasten orada görevlendirildim. Evraklar için aşağı yukarı inip çıkmam gerekiyordu. 120 kilo olduğum için dar ve küçük olan arşivin içinde sağa sola dönemiyordum. Şikâyetimden sonra tuvalet temizleme işlerine verildim. Kim lavabodan çıkarsa arkasından temizlik yapmam isteniyor. Yapmadığımda hakkımda tutanak tutuluyor. İntihar etmek gibi bir düşüncem var ama bir şey olurda bu hastanede tedavi alırım diye bu düşünceden geri duruyorum.





## 2. BÖLÜM

- A.** Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler
- B.** Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele
- C.** Mobbinge Mücadelede Yasal Çözüm Araçları
- D.** Mobbinge Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü



# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE HEKİM VE HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBİNG DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Uzm. Hem. Emine KÖSE (GÜNAL)  
Doç. Dr. Dilek YILDIRIM

### ÖZET

Bu araştırma hastanelerin kültürel yapısının ve yönetici desteğinin, o hastanede çalışan hekim ve hemşirelerin mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarına etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hekim ve hemşirelerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarını, çalıştıkları hastanede algıladıkları örgüt kültürünü ve yönetici desteğini ölçmek amacıyla geçerli ve güvenilir ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırma amacıyla örnekleme alınan hastanede, araştırmaya katılmaya gönüllü olan hekim ve hemşirelere veri toplama formları dağıtılmış olup; 309 hekim ve 277 hemşireden eksiksiz veri alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı hastanede araştırmaya katılan hekim (%97) ve hemşirelerin (%90) büyük bir kısmı geçen bir yıl içinde en az bir ve birden fazla işyerinde mobbing davranışına maruz kaldıkları; hekimlerin ise hemşirelerden daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları ( $p<0.001$ ) saptanmıştır. Ayrıca çalışanların mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarına yönetici desteğinin yetersiz ( $r:-16$ ;  $p<0.00$ ) ve örgüt kültürünün olumsuz olması ile ( $r:-34$ ;  $p<0.00$ ) ilişkili olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, örgüt kültürü, yönetici desteği, hekim, hemşire

## GİRİŞ

Örgüt kültürü; bir örgütün yapısını belli kurallarla devam ettirerek örgüt bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Bir örgütün kültürü; genellikle örgütlerde konuşulan ve konuşulmayan kuralları, varsayımları, değerleri ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Bu unsurlar, o örgütte nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler (Erdem, Dikici, 2009: 205).

Hastaneler birçok meslekten insanların çalıştığı ve hastalar aracılığıyla topluma sürekli etkileşim içinde olan örgütlerdir (Göktaş, Aslan, Aslantekin, Erdem, 2005: 353). Hastanelerde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki özellikler açısından birbirlerinden farklı bireyler yakın bir iletişim ve işbirliği içinde çalışırlar. Bu nedenle hastanelerde kaliteli ve verimli hizmet üretimi işlevi ancak etkin iletişim sistemlerinin kurulup, sürdürülmesine bağlıdır (Demir, 2005: 59). Hastanelerin, kendilerine özgün ve çalışanlarca paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü, olayları yaratmada ve denetlemede etkin bir rol oynar ve çalışanların temel kaygılarını azaltır (Güçlü, 2003: 156-157). Ayrıca, örgüt kültürü kurumları birbirinden ayıran ve ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir unsur haline gelmektedir.

Örgüt kültürünün veya bir başka deyişle örgüt içi kültürün gelişmemesi, mobbing kavramını da gündeme getirmiştir. Mobbing, kurum içi iletişim sorunlarında en çok tartışılan kavramlardan birisidir. Leymann (1996) mobbingi, iş yaşamında bir veya birkaç kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan psikolojik terör olarak tanımlamaktadır (Leymann,1996:168).

Günümüzde, yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu örgütlerinde kaba şiddetin kabul edilemezliğinden dolayı mobbingin uygulanması yaygınlaşmaktadır. Bu yolla işyerlerinde hedef seçilen kişiler; bıkırma, yıldırma, dışlama, parantez içine alma, örgütün sunduğu bazı olanaklardan mahrum bırakma, izolasyon, aşağılama, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan kullanmayı engelleme veya geciktirme gibi mobbinge neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008:27). Bu davranışlar kişiye, yöneticileri, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de sistemli ve sık olarak örgütleyerek, kişiye karşı cephe (çeteleşme) oluşturularak yapılabilmektedir. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği göz yumduğu kışkırttığı için kurban, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve mobbing gerçekleşmiş olur (Davenport, Schwartz, Eliot, 2003:22).

Mobbing fiziksel bir saldırı olmaktan çok bireyi psikolojik olarak yıpratıcı bir süreçtir (Tınaz, Bayram, Ergin,2008:9-10).Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi, cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur (Tınaz, 2006; 13). Mobbing, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çalışanlar arasında işbirliği ve ortak hedeflerin olmadığı, çalışanların rol ve iş tanımlarının belirsiz olduğu, başarı değerlendirilmesi ve ücretlemesi adil olmayan, yöneticilerinin duygusal ze-



kadan yoksun olduğu ve çalışma ortamında yüksek düzeyde stres ve iş yükünün olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2004:101; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008:69-70).

Mobbing günümüz çalışanlarının ciddi bir sorunu ve aynı zamanda başarılı bir organizasyonun tehdidi ve örgüt içi iletişimin kesintiye uğramasındaki en önemli sıkıntılardan biridir. Daha da önemlisi, iş yaşantısı içerisinde faaliyet gösteren her birey için psikolojik bir tehdit olarak sağlık sorunlarına meydan verebilecek bir durumdur. Hekim ve hemşirelerin, yaşadıkları bu sorunun farkında olmamaları ve olumsuz sonuçlarının bilincinde olmamaları, sorunu kişiler arası geçici bir çatışma ya da yaptıkları işlerin bir gereğiymiş gibi kabul etmeleri nedeniyle, hastane içinde iş doyumları ve kuruma bağlılıklarında azalma görülürken, işgücü devir oranlarında da artışlarla sonuçlanmaktadır (Çöl, 2008: 107).

Bahçe'nin (2007) yaptığı çalışmasında, mobbing ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıktığı görülmektedir (Bahçe, 2007:125). Köse (2006) ve Sperry (2009) mobbing davranışlarını ortaya çıkaran önemli etkenlerden biri olarak kurum kültürü olduğunu belirlemişlerdir ve kurum kültürünün kurumun içinde bulunduğu toplumsal kültüründen ve zaman diliminin değerlerinden etkilendiği ifade edilmektedir (Köse 2006: 290-291; Sperry 2009: 190). Çeşitli çalışmalarda da, işyerinde mobbingin oluşmasında en önemli neden olarak örgütsel faktörler ve çalışma ortamının özelliklerinin olduğu belirtilmektedir (Zapf, Knorz, Kulla 1996: 215; Vartia, 1996: 203; Einarsen, 2000: 390-392).

Mobbing, çalışma yaşamında bireylerin ve örgütlerin sağlık, refah ve gelişimlerinin önünde büyük bir engel olduğundan, farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerinin geliştirilmesi oldukça önemlidir.

## AMAÇ

Araştırma, bir üniversite hastanesinde, hekim ve hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün, mobbing davranışlarına etkisini incelemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır. Çalışma ile ilgili araştırma sorularımız şunlardır:

1-Hekim ve hemşirelerin çalışma alanlarında maruz kaldıkları mobbing davranışları nelerdir?

2-Mobbing davranışlarına maruz kalmada hekim ve hemşireler arasında fark var mıdır?

3-Örgüt kültürünü ve yönetici desteğini algılamada hekim ve hemşireler arasında fark var mıdır?

4-Hekimlerin ve hemşirelerin yaşı, eğitim durumu, toplam hizmet yılı, kurumdaki hizmet yılı ve buldukları pozisyonun, algıladıkları örgüt kültürü ve yönetici desteğinin, maruz kaldıkları mobbing davranışları arasında ilişki var mıdır?

5-Hastanenin kültür yapısı ile yönetici desteğinin çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarına etkisi var mıdır?

## METHOD

Araştırmanın evrenini, Ankara'daki hastaneler oluşturmuştur. Evren kapsamına alınacak hastanelerin belirlenmesinde, hastanelerin 2009 yılı çalışan hekim ve hemşire sayıları dikkate alınmıştır. Örnekleme bir devlet hastanesi, bir üniversite hastanesi ve bir de özel hastane alınmıştır. Örnekleme alınan hastanelere, 2009 yılının Ekim ayında, çalışmanın amaç ve yöntemi belirtilerek, yazılı olarak başvurulmuş, ancak devlet ve özel hastaneden araştırmanın uygulanması için, izin alınamamıştır. Araştırmanın yapılmasına izin verilen üniversite hastanesinde, çalışan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan hekim ve hemşirelere veri toplama formları dağıtılmış olup (380 hekim ve 450 hemşire), 309 hekim ve 277 hemşireden cevap alınmıştır. Hekimlerin cevaplama sıklığı %81, hemşirelerin cevaplama sıklığı ise %62'dir. Araştırmaya katılan 380 hekimden 71'i ve 450 hemşireden 173'ü, çalışma yoğunluğu nedeniyle anket doldurmaya zaman bulamadıklarını belirterek, verileri eksik doldurmuş veya dolduramamıştır. Bu nedenle, hekim ve hemşirelere verilen 830 anketin 244'ü, verilerin eksik veya hatalı doldurulmuş olması nedeniyle, araştırma dışı bırakılmıştır. Ankara'nın en büyük üniversite hastanelerinden biri olan hastanede, toplam yatak sayısı 850'dir. Araştırmaya alınan hastanede, toplam 660 hekim ve 580 hemşire çalışmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanmasında dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyeti, yaşı, eğitimi, pozisyonu, deneyimi) sorgulanmıştır. İkinci bölümde, işyerinde mobbing davranışları, üçüncü bölümde mobbingin örgüt kültürü ile ilişkisi ve son bölümde ise çalışanların yönetici desteği algıları sorgulanmıştır.

*İşyerinde Psikolojik Şiddet Davranışları:* Dilek ve Aytolan (2008) tarafından geliştirilen 33 maddeli ölçek, katılımcıların işyerinde yaşadıkları psikolojik şiddet davranışlarının içeriğini ve bu davranışların şiddetini değerlendirmektedir. Ölçekte mobbing davranışları 4 ana başlık altında ele alınmaktadır: Bireylerin işten izolasyonu, mesleki statüye saldırı, kişiliğe saldırı ve doğrudan yapılan olumsuz davranışlar. Davranışların sıklığını belirlemede, 0=hiç karşılaşmadım ile 5=her zaman karşılaşıyorum şeklinde derecelendirilerek, 6'lı likert yöntemi kullanılmıştır. Ölçekten alınan toplam puanın madde sayısına bölünmesiyle elde edilen sayı 1 ve üzerinde ise, kişinin işyerinde kasten mobbing davranışlarına maruz bırakıldığını, 0-0.25 arası değer ise, kişinin hemen hiç işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmadığını göstermektedir. Ölçeğin bu çalışmadaki iç tutarlılığı  $\alpha = 0.94$ 'tür.

*Mobbingin Örgüt Kültürü İle İlişkisi:* Örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla, Haris ve Morgan (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe olarak son şekli Özenli (2006) tarafından verilen, 20 sorudan oluşan "Örgüt Kültürü Envanteri" kullanılmıştır. Ölçek sorularıyla, örgüt içindeki mevcut kültürel yapı belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte, örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılması, örgüt içinde güven ortamının oluşması, örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi, örgütün iletişim sisteminin etkinliği, örgütün ödüllendirme sisteminin etkinliği, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek faktörleri analiz edilmiştir. Her madde 5'li likerte göre derecelenmiştir. Ölçekte kullanılan, Likert ölçeğine göre verilen cevapların karşılıkları; "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şek-

lindedir. Örgüt kültürü ölçeğinde 3,5 üzeri değerlendirmenin, örgüt kültürünün olumlu olarak algılandığının göstergesidir. Ölçeğin bu çalışmadaki iç tutarlılığı  $a = 0.83$  'tür.

*Çalışanların Yönetici Desteği Algıları:* Yönetici desteği, Galinsky, Bond ve Friedman (1996) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye Aycan ve Eskin (2005) tarafından uyarlanan 10 maddeli bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçek maddeleri çalışana, iş ve aile sorumluluklarını yerine getirmede verilen desteği değerlendirmektedir. Her madde 5'li likerte göre 1: hiçbir zaman, 5: her zaman şeklinde derecelendirilmiş olup, ölçekten alınan yüksek puan yüksek desteği göstermektedir. Yönetici desteği ölçeğini değerlendirirken, 5'e yakın değerlendirmenin olması, yöneticiden destek alındığının göstergesi olarak ele alınmaktadır. Ölçeğin bu çalışmadaki iç tutarlılığı  $a = 0.83$ 'tür.

## VERİ ANALİZİ

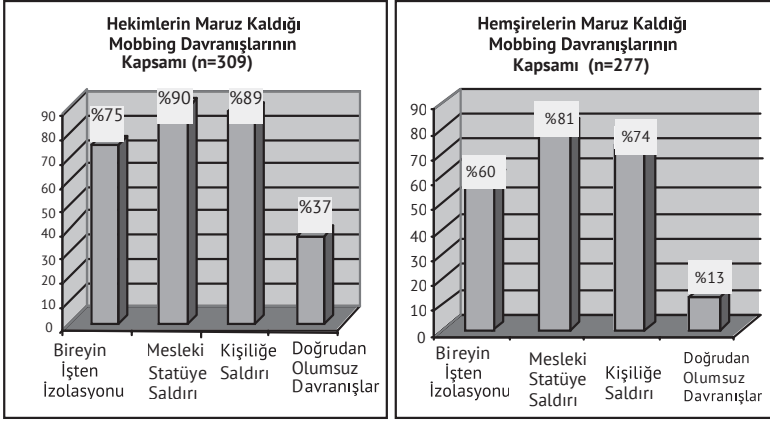
Verilerin istatistikî analizi SPSS Programı ile yapılmıştır (SPSS 11.5 versiyonu). Verilerin değerlendirilmesinde; hekim ve hemşirelerin demografik özelliklerinin analizi frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve bağımsız gruplarda t test kullanılmıştır. Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin, hastanede mobbing davranışlarına maruz kalma, örgüt kültürünü ve yönetici desteğini algılama durumları arasındaki farkı değerlendirmek amacıyla öncelikle Levene testi ile grupların varyanslarının eşit olup olmadığına bakılmış ve varyansların eşit olduğu görülmüş, ardından bağımsız gruplarda t testi yapılmıştır. Hekimlerin ve hemşirelerin demografik özellikleri (yaşı, eğitim durumu, toplam hizmet yılı, kurumdaki hizmet yılı ve buldukları pozisyon) ile algıladıkları örgüt kültürü ve yönetici desteğinin, maruz kaldıkları mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi ve derecesini belirlemek amacıyla, korelasyon ve basit regresyon analizi yapılmıştır.

## SONUÇLAR

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin demografik özellikleri şöyledir. Hekimlerin %43'ü (n=133) kadın, %57'si (n=176) erkek olup, %98'i asistan (n=303), %1'i uzman (n=3) ve %1'i yardımcı doçent (n=3) ünvanına sahiptir. Hekimlerin, yaş ortalaması  $29.39 \pm 3.57$ , kurumdaki hizmet yılı  $2.41 \pm 1.19$  ve toplam hizmet yılı  $4.17 \pm 3.14$ 'dir. Hemşirelerin %97'si (n=269) kadın, %3'i (n=8) erkek olup, yaş ortalaması  $29.78 \pm 6.74$ , kurumdaki hizmet yılı  $6.93 \pm 7.15$  ve toplam hizmet yılı  $7.84 \pm 7.4$ 'dir. Hemşirelerin %77'si (n=213) lisans, %17'si (n=48) ön lisans, %5'i (n=12) yüksek lisans ve %1'i (n=4) lise eğitimi almıştır. Hemşirelerin %49'u (n=135) servis hemşiresi, %16'sı poliklinik hemşiresi, %10'u (n=29) servis sorumlu hemşiresi ve %25'i (n=69) farklı birimlerde (ameliyathane, yoğun bakım vs.) çalışmaktadır.

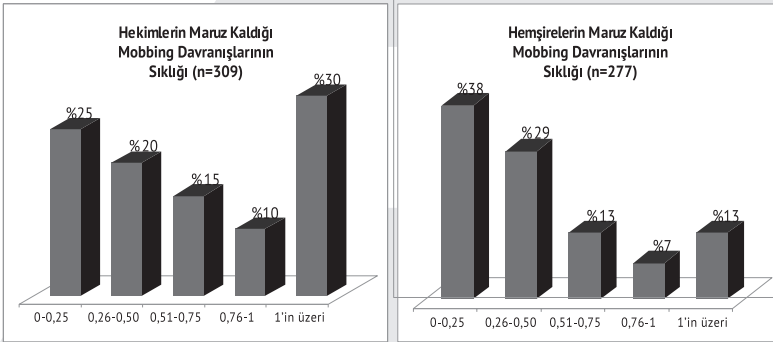
### Hekim ve Hemşirelerin Çalışma Alanlarında Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları

Hekimlerin en fazla maruz kaldığı mobbing davranışları, mesleki statüye saldırı (%90) ve kişiliğe saldırı (%89) boyutunda davranışlardır. Daha sonra bireyin işten izolasyonu (%75) ve doğrudan olumsuz davranışlar (%37) gelmektedir. Hemşirelerin en fazla maruz kaldığı mobbing davranışları ise, mesleki statüye saldırı (%81) ve kişiliğe saldırı (%74) boyutunda davranışlardır. Daha sonra bireyin işten izolasyonu (%60) ve doğrudan olumsuz davranışlar (%13) gelmektedir (Grafik 1).



**Grafik 1: Hekim ve Hemşirelerin Maruz Kaldığı Mobbing Davranışlarının Kapsamı, Ankara, 2010**

Araştırmanın yapıldığı hastanede, araştırmaya katılan hekimlerin (%97) büyük bir kısmı geçen bir yıl içinde en az bir ve birden fazla işyerinde mobbing davranışına maruz kalmışlardır. Buna göre hekimlerin %25'i geçen bir yıl içinde hemen hiç (ortalama skor 0-0,25) işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan (ortalama skor >1 olanlar) hekimlerin oranı ise %30'dur. Araştırmanın yapıldığı hastanede, araştırmaya katılan hemşirelerin (%90) büyük bir kısmı geçen bir yıl içinde en az bir ve birden fazla işyerinde mobbing davranışına maruz kalmışlardır. Buna göre hemşirelerin %38'i geçen bir yıl içinde hemen hiç (ortalama skor 0-0,25) işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan (ortalama skor >1 olanlar) hemşirelerin oranı ise %13'dür (Grafik 2).



**Grafik 2: Hekim ve Hemşirelerin Maruz Kaldığı Mobbing Davranışlarının Sıklığı, Ankara, 2010**

## Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmada Hekim ve Hemşireler Arasında Fark

Araştırmaya katılan hekimlerin (24.26±22.86) ve hemşirelerin (14.32±15.67) işyerinde mobbinge maruz kalmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu (t=6.191; p<0.001), hekimlerin daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir. Hekim ve hemşirelerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarının alt boyutları arasında fark olup olmadığı yine aynı şekilde analiz edilmiştir. Bu doğrultuda hekimlerin (6.40±8.10) hemşirelerden (3.39±5.66) daha fazla "bireyin işten izolasyonu" davranışlarına (t=5.267; p<0.001); hekimlerin (10.88±9.31) hemşirelerden (6.51±6.61) daha fazla "mesleki statüye saldırı" davranışlarına (t=6.60; p<0,001); hekimlerin (5,89±5.57) hemşirelerden (4,01±4,61) daha fazla "kişiliğe saldırı" davranışlarına (t=7.28; p<0.001); hekimlerin (1.09±2.74) hemşirelerden (0.41±1.68) daha fazla "doğrudan olumsuz davranışlara" (t=3.61; p<0.001) maruz kaldıkları belirlenmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Hekim ve Hemşirelerin Raporladıkları "Mobbing Davranışları" (n=586)**

|  | Hekim             | Hemşire          | t            | p                |
|--|-------------------|------------------|--------------|------------------|
|  | Ortalama          |                  |              |                  |
| <b>Bireyin İşten İzolasyonu</b>  | <b>6.40±8.10</b>  | <b>3.39±5.66</b> | <b>5.267</b> | <b>&lt;0.001</b> |
| 1.Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranılması                          | 0.68±1.21         | 0.51±1.06        | 1.92         | <0.05            |
| 2.Görüşme ve konuşma isteğinize yanıt alamama  | 0.53±1.11         | 0.26±0.78        | 3.36         | <0.05            |
| 3.Sorumluluğunuzda olan işlerin sizden alınarak, sizden daha düşük pozisyonda kişilere verilmesi | 0.41±0.86         | 0.22±0.76        | 2.81         | <0.05            |
| 4.Kendinizi göstermenize fırsat verilmemesi  | 1.08±1.44         | 0.39±0.98        | 6.62         | <0.001           |
| 5.Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmeme   | 0.53±1.05         | 0.41±1.09        | 1.41         | >0.05            |
| 6.Verdiğiniz karar ve önerilerinizin eleştirilerek, reddedilmesi                                 | 1.16±1.28         | 0.61±1.03        | 5.79         | <0.001           |
| 7.Sizden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetlenmeniz                                  | 0.35±0.96         | 0.26±0.82        | 1.19         | >0.05            |
| 8.Konuşurken sık sık sözünüzün kesilmesi   | 0.73± 1.21        | 0.47±1.01        | 2.75         | <0.001           |
| 9.İşten ayrılmanız ya da yer değiştirmeniz için baskı yapılması                                  | 0.96±1.13         | 0.89±1.06        | 2.17         | <0.001           |
| 10.Gönderdiğiniz elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmemesi                               | 0.49±1.09         | 0.12±0.59        | 4.95         | <0.001           |
| 11.İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklanması                    | 0.41±1.02         | 0.11±0.63        | 4.09         | <0.001           |
| <b>Mesleki Statüye Saldırı</b>   | <b>10.88±9.31</b> | <b>6.51±6.61</b> | <b>6.60</b>  | <b>&lt;0.001</b> |
| 12.Yaptığınız iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması                       | 1.15±1.32         | 0.72±1.12        | 4.22         | <0.001           |

|  |                    |                    |             |                  |
|--|--------------------|--------------------|-------------|------------------|
| 13.Kapasitenizin üstünde işlerden sorumlu tutulması                                | 1.09±1.41          | 0.49±1.12          | 5.71        | <0.001           |
| 14.Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca sizin sorumlu tutulmanız   | 1.11±1.33          | 0.65±1.18          | 4.27        | <0.001           |
| 15.Sorumlu olmadığınız konularda suçlanmanız                                       | 1.41±1.31          | 0.91±1.21          | 4.86        | <0.001           |
| 16.Yaptığınız her işte mesleki yeterliliğinizin sorgulanması                       | 0.98±1.34          | 0.61±1.04          | 3.69        | <0.001           |
| 17.Yaptığınız işin değersiz ve önemsiz görülmesi                                   | 1.12±1.39          | 0.97±1.41          | 1.31        | >0.05            |
| 18.Performansınızla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması              | 1.21±1.37          | 0.37±0.84          | 8.69        | <0.001           |
| 19.Sizin ve yaptığınız işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi            | 1.74±1.51          | 1.39±1.58          | 2.68        | <0.001           |
| 20.Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanılması                    | 1.05±1.29          | 0.41±0.97          | 6.81        | <0.001           |
| <b>Kişiliğe Saldırı</b>  | <b>5.89±5.57</b>   | <b>4.01±4.61</b>   | <b>7.28</b> | <b>&lt;0.001</b> |
| 21.Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşma                           | 0.46±1.06          | 0.31±0.87          | 1.85        | >0.05            |
| 22.Sizinle ilgili asılsız söylemlerde bulunulması                                  | 1.08±1.26          | 0.85±1.19          | 2.25        | >0.05            |
| 23.Sözlü tehdit edilme   | 1.00±1.17          | 0.63±1.06          | 3.95        | <0.001           |
| 24.Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması             | 0.51±1.32          | 1.08±1.25          | 3.93        | >0.05            |
| 25.Başkalarının yanında sizi küçük düşürücü davranılması (beden dili kullanılması) | 0.99±1.27          | 0.82±1.19          | 1.64        | >0.05            |
| 26.Özel yaşantınızla ilgili asılsız söylentiler çıkarılması                        | 0.61±1.12          | 0,50±1.05          | 2.34        | >0.05            |
| 27.Ruh sağlığınızın yerinde olmadığına ima edilmesi                                | 0.47±1.03          | 0.16±0.61          | 4.37        | <0.001           |
| 28.Dürüstlüğünüzün ve güvenilirliğinizin sorgulanması                              | 1.40±1.28          | 1.29±1.15          | 1.96        | >0.05            |
| 29.Sizinle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/ rapor tutulması        | 0.36±0.81          | 1.14±0.56          | 3.77        | >0.05            |
| <b>Doğrudan Olumsuz Davranışlar</b>  | <b>1.09±2.74</b>   | <b>0.41±1.68</b>   | <b>3.61</b> | <b>&lt;0.001</b> |
| 30.Fiziksel şiddet uygulanması   | 0.41±0.88          | 0.11±0.51          | 5.12        | <0.001           |
| 31.Şahsi eşyalarınıza zarar verilmesi  | 0.25±0.83          | 0.05±0.38          | 3.67        | <0.001           |
| 32.Bir ortama girdiğinizde, bulunduğunuz ortamın bilerek terk edilmesi             | 0.21±0.71          | 0.13±0.61          | 1.39        | >0.05            |
| 33.İş arkadaşlarınızın sizinle konuşmasının engellenmesi ya da yasaklanması        | 0.21±0.81          | 0.13±0.65          | 1.37        | >0.05            |
| <b>Toplam Mobbing Davranışları</b>   | <b>24.26±22.86</b> | <b>14.32±15.67</b> | <b>6.19</b> | <b>&lt;0.001</b> |

## Örgüt Kültürünü ve Yönetici Desteğini Algılamada Hekim ve Hemşireler Arasında Fark

Hekim ve hemşireler aynı kurumda, birlikte çalışmakla birlikte algıladıkları örgüt kültürü ve yönetici desteği arasında istatistiksel olarak önemli farkların olduğu belirlenmiştir ( $p < 0.001$ ). Hekim ve hemşirelerin vizyonun paylaşılma seviyesi, güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği ve yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek boyutlarında, örgüt kültürünü birbirlerinden farklı algıladıkları belirlenmiştir. Ancak ödüllendirme sisteminin etkinliği boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Sonuç olarak, hekimlerin ( $2.83 \pm 0.53$ ) örgüt kültürünü hemşirelerden ( $3.16 \pm 0.58$ ) daha olumsuz algıladıkları, ancak her iki grubunda örgüt kültürünü olumlu olarak algılamadıkları görülmektedir (Tablo 2).

Benzer olarak, yönetici desteği açısından da hekimlerin ( $2.21 \pm 0.73$ ), hemşirelerden ( $2.89 \pm 0.69$ ) daha az desteklediği, ancak her iki grubun da aslında yeterli düzeyde desteklenmedikleri görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2: Hekim ve Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yönetici Desteğini Algılamaları Arasında Fark (n=586)**

|   | Hekim Ortalama | Hemşire Ortalama | t     | p      |
|---|----------------|------------------|-------|--------|
| Vizyonun paylaşılma seviyesi                | 3.11±1.00      | 3.97±0.81        | 11.44 | <0.001 |
| Güven ortamının oluşma seviyesi             | 2.76±0.81      | 3.05±0.89        | 4.11  | <0.001 |
| Katılımcılığın desteklenmesi                | 2.93±0.48      | 3.21±0.57        | 5.99  | <0.001 |
| İletişim sisteminin etkinliği               | 2.84±0.67      | 3.31±0.78        | 7.56  | <0.001 |
| Ödüllendirme sisteminin etkinliği           | 2.59±0.71      | 2.64±0.82        | 0.87  | >0.05  |
| Yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek | 2.72±0.82      | 2.87±0.91        | 1.99  | <0.05  |
| Toplam Örgüt Kültürü                        | 2.83±0.53      | 3.16±0.58        | 6.99  | <0.001 |
| Yönetici desteği                            | 2.21±0.73      | 2.89±0.69        | 11.73 | <0.001 |

## Hekim ve Hemşirelerin Demografik Özellikleri, Algıladıkları Örgüt Kültürü ve Yönetici Desteğinin, Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarıyla İlişkisi

Hekimlerin algıladıkları, yönetici desteği ile ünvan ( $p < 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hekimlerin karşılaştıkları mobbing davranışları ve algıladıkları örgüt kültürü ile yaş, ünvan, pozisyon, hizmet yılı ve toplam hizmet yılı ( $p > 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hekimlerin yönetici desteği almaları ile yaş, pozisyon, hizmet yılı ve toplam hizmet yılı ( $p > 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü ile yaş, eğitim, hizmet yılı ve toplam hizmet yılı ( $p < 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir. Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü ile pozisyon ( $p > 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hemşirelerin karşılaştıkları mobbing davranışları ve yönetici desteği almaları ile yaş, eğitim pozisyon hizmet yılı ve toplam hizmet yılı ( $p > 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### Hastanenin Kültür Yapısı ile Yönetici Desteğinin Çalışanların Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Durumlarına Etkisi

Hekim ve hemşirelerin maruz kaldıkları mobbing davranışları üzerine çalıştıkları kurumun örgüt kültürü ve yönetici desteğinin ilişkisini değerlendirmek amacıyla pearson correlasyon analizi yapılmıştır. Buna göre çalışanların mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarına yönetici desteğinin yetersiz ( $r: -0.16$ ;  $p < 0.001$ ) ve örgüt kültürünün olumsuz olması ile ( $r: -0.34$ ;  $p < 0.001$ ) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizde örgüt kültürü olumlu algılanma durumu arttıkça yönetici desteğinin de arttığı ( $r: 0.39$ ;  $p < 0.001$ ) belirlenmiştir.

Tablo 3'e göre örgüt kültüründe vizyonun paylaşılması, güven ortamının oluşturulmaması, katılımcılığın desteklenmemesi ve ödüllendirme sisteminin yetersizliği, mobbing davranışları üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3: Algılanan örgüt kültürünün mobbing davranışlarının alt boyutlarına etkisi**

|   | Bireyin İşten İzolasyonu |      |                 | Mesleki Statüye Saldırı |      |                 | Kişiliğe Saldırı |      |                 | Doğrudan Olumsuz Davranışlar |      |                 |
|---|--------------------------|------|-----------------|-------------------------|------|-----------------|------------------|------|-----------------|------------------------------|------|-----------------|
|   | $\beta$                  | t    | p               | $\beta$                 | t    | p               | $\beta$          | t    | p               | $\beta$                      | t    | p               |
| Vizyonun Paylaşılma Seviyesi                | <b>0.12</b>              | 2.49 | <b>&lt;0.05</b> | 0.09                    | 1.92 | >0.05           | 0.11             | 2.24 | <0.05           | <b>0.16</b>                  | 3.21 | <b>&lt;0.00</b> |
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi             | <b>0.12</b>              | 2.03 | <b>&lt;0.05</b> | 0.07                    | 1.24 | >0.05           | <b>0.15</b>      | 2.62 | <b>&lt;0.00</b> | <b>0.11</b>                  | 1.87 | <b>&gt;0.05</b> |
| Katılımcılığın Desteklenmesi                | <b>0.12</b>              | 2.22 | <b>&lt;0.05</b> | <b>0.14</b>             | 2.76 | <b>&lt;0.00</b> | 0.09             | 1.68 | >0.05           | 0.05                         | 0.95 | >0.05           |
| İletişim Sisteminin Etkinliği               | 0.09                     | 1.51 | >0.05           | <b>0.15</b>             | 2.53 | <b>&lt;0.05</b> | 0.01             | 0.01 | >0.05           | 0.01                         | 0.29 | >0.05           |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği           | <b>0.11</b>              | 2.09 | <b>&lt;0.05</b> | 0.07                    | 1.43 | >0.05           | 0.01             | 0.29 | >0.05           | <b>0.12</b>                  | 2.49 | <b>&lt;0.05</b> |
| Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen Destek | 0.02                     | 0.53 | >0.05           | 0.05                    | 1.12 | >0.05           | 0.01             | 0.05 | >0.05           | 0.07                         | 1.62 | >0.05           |



Hekim ve hemşirelerin algıladıkları yönetici desteğinin, yeterli olmamasının, mobbing davranışlarının alt boyutları olan; "bireyin mesleki statüsüne" %4, "kişiliğine saldırı" üzerinde %1 ve "doğrudan olumsuz davranışlara" %2 oranında etki ettikleri belirlenmiştir. Mobbing davranışları üzerine yönetici desteği ve örgüt kültürünün etki derecesini analiz etmek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde örgüt kültürünün

-%33 (t:7.69; p<0.001) oranında etkisi varken, yönetici desteğinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı (p>0.05) belirlenmiştir.

Tablo 3'e göre en sık karşılaşılan mesleki statüye karşı sergilenen davranışlar üzerinde %15 İletişim sisteminin etkin olmaması ve %14 oranında katılımcılığın desteklenmemesine yönelik örgütsel kültürün etkisi olduğu; kişiliğe saldırı boyutunda ise %15 oranında güven ortamının oluşmamasının etkisi olduğu; bireyin işten izolasyonu boyutunda ise %12 vizyonun paylaşılmaması, %12 güven ortamının oluşmaması, %12 katılımcılığın desteklenmemesi ve %11 oranında ödüllendirme sisteminin etsinin olduğu belirlenmiştir.

## **TARTIŞMA**

### **Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmada Hekim ve Hemşireler Arasındaki Fark**

Mobbing çalışanların gerilimini artıran, iş verimini düşüren, bireylerin işe bağlılığını azaltan ve iş doyumunu olumsuz etkileyen, iş görenlerin sağlığını tehdit edebilecek boyutlara ulaşabilen örgütsel bir sorundur (Tınaz, 2006: 12). Araştırmaya katılan hekimlerin %97'sinin (n=309) hemşirelerin ise %90'nunun (n=277), geçen bir yıl içinde en az bir ve birden fazla işyerinde mobbing davranışına maruz kaldıkları saptanmıştır. Ayrıca, hekimlerin daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir (p<0.001). Benzer olarak, Quine (2002) asistan doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada katılımcıların %37'sinin iş yerinde mobbinge maruz kaldığını, %84'ünün bir veya birden fazla iş yerinde mobbing davranışlarıyla karşılaştığını ve katılımcıların %69'unun ise çalışma arkadaşlarının bu tür davranışlara maruz kaldıklarına tanık olduklarını ifade etmektedir (Quine, 2002: 878). Yine, Pranjik ve arkadaşlarının (2006) hekimlerle yaptıkları çalışmalarında, çalışma ortamlarında hekimlerin %76'sının son bir yıl içinde mobbinge maruz kaldığını ortaya koymuşlardır (Pranjic, Bilic, Beganlic, Mustajbegovic, 2006: 750). Yıldırım ve Yıldırım'ın yaptıkları çalışmalarında, hemşirelerin %86.5'inin son 12 ay içinde işyerinde mobbing davranışıyla karşılaştıklarını belirlemişlerdir (Yıldırım, Yıldırım, 2007: 1444). Anderson (2002) yaptığı çalışmada, hemşirelerin %71'inin mobbinge maruz kaldığını saptamıştır (Anderson, 2002: 357).

### **Hekim ve Hemşirelerin Çalışma Alanlarında Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları**

Araştırmalarda, hastane ve hastane çalışanlarının, mobbing davranışları bakımından risk taşıyan işyeri ve meslek grubunu oluşturduğu görülmektedir (ILO, 2002: 12; McPhaul, Lipscomb, 2004: 168). Ayrıca, bazı çalışmalar sağlık çalışanlarının işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalma açısından diğer hizmet sektörü çalışanlarından 16 kat daha fazla olduğunu göstermektedir (McPhaul, Lipscomb, 2004: 168). İşyerinde mobbing davranışlarının sıklığını saptamak için, bir çok ülkede ve farklı çalışma alan-

larında araştırmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, işyerinde mobbing ile karşılaşmada, bizim bulgularımızla benzer olarak (hekimlerin %97'si, hemşirelerin %90'nı), çalışanların çoğunluğunun mobbing davranışlarıyla karşılaştığı görülmektedir (Jankowiak, Kowalczyk, Krajewska-Kuşak, Sierakowska, Lewko, Klimaszewska, 2007:89; Yıldırım, Yıldırım, 2007: 1444; O'Connell, Young, Brooks, Hutchings, Lofthouse, 2000: 602; Erickson, Williams-Evans, 2000: 210; Kinnon, Cross, 2008: 12). Bu araştırmalarda katılımcıların işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşma sıklıkları %95 ile % 47.6 arasında değişmektedir (Erickson, Williams-Evans, 2000: 210; Kingma, 2001: 130).

Hekimlerin %25'i geçen bir yıl içinde hemen hiç işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan hekimlerin sıklığı %30'dur. Hemşirelerin ise, % 38'i geçen bir yıl içinde hemen hiç işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşılmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan hemşirelerin sıklığı %'13'dr. Araştırmada, hekimlerin yaklaşık olarak hemşirelerden üç kat daha fazla, işyerinde kasten mobbing davranışlarıyla karşılaştıkları görülmektedir. Aynı lme aracının kullanıldığı Yıldırım ve Beder'in (2009) alışmalarında; hekimlerin %51'i, hemşirelerin de % 48'i, geçen bir yıl içinde hemen hiç işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan hekimlerin sıklığı %11, hemşirelerin sıklığı %12'dir (Yıldırım, Beder, 2009:220).

Hekimlerin en fazla maruz kaldığı mobbing davranışları, mesleki statüye saldırı (%90) ve kişiliğe saldırı (%89) boyutunda davranışlardır. Daha sonra bireyin işten izolasyonu (%75) ve doğrudan olumsuz davranışlar (%37) gelmektedir. Hemşirelerin en fazla maruz kaldığı mobbing davranışları ise, mesleki statüye saldırı (%81) ve kişiliğe saldırı (%74) boyutunda davranışlardır. Daha sonra bireyin işten izolasyonu (%60) ve doğrudan olumsuz davranışlar (%13) gelmektedir. Bizim sonuçlarımızla benzer olarak, Yıldırım ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmada, işyerinde mobbing kurbanlarının en fazla mesleki statüsüne, kişiliğine ve izolasyonuna yönelik davranışların sıklıkla yapıldığı görülmektedir (Yıldırım, Yıldırım, Timuçin, 2007: 452-453).

Hekimlerin ve hemşirelerin işyerinde maruz kaldıkları mobbing davranışları ile yaş, eğitim durumu, buldukları pozisyon, kurumdaki hizmet yılı ve toplam hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Benzer olarak, ztrk ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışmada, hemşirelerin demografik özellikleri ile (medeni durumlarının, çocuklarının olup olmamasının, statülerinin, yaş ve mesleki deneyim) mobbing davranışlarıyla karşılaşma durumlarını etkilemediği belirlenmiştir (ztrk, Yılmaz, Hintistan, Bayramoğlu, 2010: 33).

### **Hekim ve Hemşirelerin rgt Kültürü ve Yönetici Desteği Algıları**

Örgüt kültürü, örgütlerin performansını etkileyen önemli bir değişkendir. Örgütlerin dört kültürel özelliği (uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık) rgtlerin etkin olmasını sağlamaktadır (Casida, 2008: 106). Bir organizasyonda g ve çatışmanın kaynağı olarak, bireyler farklı algılara sahip olabilirler. Örneğin Muijen ve arkadaşlarının (1999) tarafından yapılan çalışmada, hastanelerin çeşitli bölümlerinde, hemşireler işbirliği kültüründe tamamen doktorlardan farklıdırlar. Hemşireler işbirliğiyle çalışma

ortamlarında stresin azalacağını düşündükleri için önerilen değişiklikleri desteklerken, hekimlerin ise her biri güçlerini kaybedecekleri endişesiyle önerilen değişikliklere karşı çıkmışlardır (Muijen, Koopman, Witte, Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicski, Spaltro, Jesuino, Neves, Pitariu, Konrad, Peiró, González, Turnipseed, 1999: 551). Hekimlerin örgüt kültürünü hemşirelerden daha olumsuz algıladıkları, ancak her iki grubunda örgüt kültürünü olumlu olarak algılamadıkları saptanmıştır. Bu durum, hastanede çalışan hekim ve hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün, olumsuz olduğunu göstermektedir. Kısacası Tablo 2’de hekim ve hemşireler aynı kurumda, birlikte çalışmakla birlikte hekimlerin algıladıkları örgüt kültürü ve yönetici desteği algılarının hemşirelerden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

### **Örgüt Kültürü ve Yönetici Desteğinin Mobbing Davranışlarına Etkisi**

Araştırma bulgularına göre hekim ve hemşirelerin örgüt kültürünü olumsuz algılamaları artıkça mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarının arttığı (-%33; t:7.69; p<0.001) belirlenmiştir. Bu nedenle kurumların örgüt kültürünü iyileştirilmesiyle çalışanların daha az mobbing davranışlarıyla karşılaşacakları tahmin edilmektedir. Yılmaz ve arkadaşları (2008), bizim çalışma sonuçlarımızla benzer olarak, kamu alanında hizmet veren iki hastanenin çalışanlarında, örgüt ikliminin mobbingi etkilediği ve mobbingin oluşmasına neden olduğu ve aralarında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ifade etmiştir (Yılmaz, Özler, Mercan, 2008: 352). Bu konuda yapılan çalışmalarda, bizim sonucumuzu destekler şekilde, mobbingin ortaya çıkmasında olumsuz algılanan örgütsel kültürün etkili olduğu görülmektedir (Zapf, Knorz, Kulla, 1996: 215; Zapf, 1999:70; Demirel, 2009: 133-134; Bahçe, 2007:125; Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994: 381). Diğer taraftan araştırmada yönetici desteği olmaması çalışanların en fazla mesleki statüye saldırı boyutunda mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarına neden olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışılan kurumun örgüt kültürünün olumsuz ve yönetici desteğinin yetersiz algılanması, mobbing davranışlarına maruz kalmaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmanın yapıldığı hastanede, hekim (%97) ve hemşirelerin (%90) büyük bir kısmı geçen bir yıl içinde en az bir ve birden fazla işyerinde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Hekimlerin %25’i, hemşirelerin de %38’i geçen bir yıl içinde hemen hiç işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşmazken, kasten işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalan hekimlerin sıklığı %30, hemşirelerin ise %13’dür. Buna göre hekimlerin hemşirelerden daha fazla mobbing davranışlarıyla karşılaşmalarını görülmektedir (p<0.001). Hekim ve hemşireler aynı kurumda birlikte çalışmalarına rağmen hekimlerin çalıştıkları kurumdaki örgüt kültürünü daha olumsuz ve yönetici desteğini daha yetersiz algıladıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan her iki grubunda örgüt kültürünü ve yönetici desteğini olumlu olarak algılamadıkları belirlenmiştir.

Araştırma, bir üniversite hastanesinde yapıldığından o kuruma özgü sonuçları içermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar o kuruma özgüdür, evrensel olarak genellenemez.

Sonuç olarak, örgüt kültürü mobbing davranışlarının oluşmasını etkileyen ve değiştirilebilir faktördür. Örgütlerde çalışanların rol ve iş tanımlarının açık olması, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, hedeflerin ortak olması ve paylaşılması, kişilerarası ilişkilerin açık olması, doğrudan iletişimin olması, adil bir ödüllendirme ve ceza sisteminin uygulanması ve etkin bir performans sisteminin uygulanması olumlu örgüt kültürü algısı oluşturmada son derece önemlidir.

#### **Öneriler:**

- Örgütün yöneticisi tarafından, örgütün vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir biçimde ortaya konmalı ve herkese anlatılmalıdır.
- Örgütsel güven ortamının geliştirilmesinde örgütsel kural ve prosedürler açıkça tanımlanmalı ve adil bir şekilde uygulanmalıdır.
- Yönetim ve çalışanlar arasında açık ve çok yönlü bir iletişim sistemi geliştirilmelidir.
- Mobbing davranışlarına karşı yazılı bir prosedür oluşturulmalıdır. İçeriğinde ise; mobbing davranışlarının neleri kapsadığı, ihbarlarının nereye ve nasıl yapılacağı, nasıl değerlendirileceği ve sonuca ulaşılacağı ile ilgili bilgiler yer almalıdır. Prosedürün oluşturulmasında, çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Anderson C. Workplace violence: Are some nurses more vulnerable? *Issues in Mental Health Nursing* 2002; 23: 351–366.
- Aycan Z, Eskin M. Childcare, spousal, and organizational support in predicting work-family conflict for females and males in dual-earner families with preschool children. *Sex Roles* 2005; 53 (7): 453–471
- Bahçe Ç. Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
- Casida J. Linking Nursing Unit's Culture To Organizational Effectiveness: A Measurement Tool. *Nursing Economic* 2008; 26 (2): 106-110.
- Çöl SÖ. İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum* 2008; 4: 107-134.
- Davenport N, Schwartz RD, Eliot GP. Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz. ÖnerToy C(Çev), 1.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Demir N. Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
- Demirel Y. Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma Tisk Akademi 2009; 1: 118-136.
- Dilek Y, Aytolan Y. Development And Psychometric Evaluation Of Workplace Psychologically Violence Behaviors Instrument. *Journal Of Clinical Nursing* 2008; 17: 1361-1370.
- Einarsen S. Bullying And Harassment At Work: A Review Of The Scandinavian Approach. *Aggression And Violent Behavior* 2000; 5: 379-401.
- Einarsen S, Raknes, BI, Matthiesen SB. Bullying And Harassment At Work And Their Relationship To Work Environment Quality-An Exploratory Study. *European Work And Organizational Psychologist* 1994; 4: 381-401.
- Erdem O, Dikici AM. Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 2009; 8 (29): 198-213.
- Erickson L, Williams-Evans S. Attitudes Of Emergency Nurses Regarding Patient Assaults. *Journal Of Emergency Nursing* 2000; 26(3): 210-215.
- Galinsky E, Bond JT, Friedman DE. The Role Of Employers In Addressing The Needs Of Employed Parents. *J. Soc. Issues* 1996; 52 (3): 111–136.
- Göktaş B, Aslan G, Aslantekin F, Erdem R. Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 2005; 8(3): 351-372.
- Güçlü N. Örgüt Kültürü. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2003; 6: 147-159.
- Haris PR, Morgan RT. *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf Publishing Company; 1993.
- ILO/ICN/WHO/PSI Framework Guidelines For Addressing Workplace Violence In The Health Sector. Geneva: 2002; 12.

- Jankowiak B, Kowalczyk K, Krajewska-Kułak E, Sierakowska M, Lewko J, Klimaszewska K. Exposure the doctors to aggression in the workplace. *Advances in Medical Sciences* 2007; 52 (1): 89-92.
- Köse H. Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldıрма ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing. II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu 2006; 27-28 Nisan.
- Kingma M. Workplace Violence In The Health Sector: A Problem Of Epidemic Proportion. *International Nursing Review* 2001; 48: 129-130.
- Kinnon B, Cross W. Occupational Violence And Assault In Mental Health Nursing: A Scoping Project For A Victorian Mental Health Service. *International Journal Of Mental Health Nursing* 2008; 17: 9-17.
- Leymann H. The Content And Development Of Mobbing At Work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 1996; 5(2): 165-184.
- McPhaul KM, Lipscomb J A. Workplace Violence In Health Care: Recognized But Not Regulated", *Online Journal Of Issues In Nursing* 2004; 9 (3): 168-185.
- Muijen JJ, Koopman P, Witte K, Cock G, Susanj Z, Lemoine C, Bourantas D, Papalexandris N, Branycski I, Spaltro E, Jesuino J, Neves JG, Pitariu H, Konrad E, Peiró J, González V, Turnipseed D. Organizational Culture: The Focus Questionnaire *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1999; 8(4): 551-568.
- O'Connell B, Young J, Brooks J, Hutchings J, Lofthouse J. Nurses Perceptions Of The Nature and Frequency Of Aggression In General Ward Settings and High Dependency Areas. *Journal of Clinical Nursing* 2000; 9 (4): 602-610.
- Özenli S. İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
- Öztürk H, Yılmaz F, Hintistan S, Bayramoğlu T. Hemşirelerin Yaşadığı Mobbing. II.Ululararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi 2010; Nisan: 27-35.
- Pranjic N, Bilic LM, Beganlic A, Mustajbegovic J. Mobbing, Stress, And Work Ability Index Among Physicians In Bosnia And Herzegovina: Survey Study. *Croat Med Journal* 2006; 47: 750-758.
- Sperry L. Mobbing And Bullying: The Influence Of Individual, Work Group, And Organizational Dynamics On Abusive Workplace Behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2009; 61 (3): 190-201.
- Tınaz P. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum* 2006; 3: 11-22.
- Tınaz P. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum* 2006; 4: 13-28.
- Tınaz P, Bayram F, Ergin H. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım; 2008.
- Tutar H. İşyerinde Psikolojik Şiddet. 3.Baskı. Ankara: BRC Basım; 2004.
- Quine L. Workplace Bullying In Junior Doctors: Questionnaire Survey *BJM* 2002; 324: 878-879.
- Vartia M. The Sources Of Bullying-Psychological Work Environment And Organizational Climate. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 1996; 5: 203-214.

- Yıldırım A, Yıldırım D. Mobbing In The Workplace By Peers And Managers: Mobbing Experienced By Nurses Working In Health Care Facilities In Turkey And Its Effect On Nurses Journal Of Clinical Nursing. 2007; 16: 1444-1453.
- Yıldırım D, Beder A. Hekim ve Hemşirelerde Mobbing Tehdidinin, Çalışma Performansı ve Depresyon Durumu Üzerine Etkileri. VII. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi 2009; 21-24 Mayıs.
- Yıldırım D, Yıldırım A, Timuçin A. Mobbing Behaviors Encountered By Nurse Teaching Staff. Nursing Ethics 2007; 14(4): 447-463.
- Yılmaz A, Özler DE, Mercan N. Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 2008; 7(26): 334-357.
- Zapf D, Knorz C, Kulla M. On the Relationship Between Mobbing Factors, And Job Content, Social Work Environment, And Health Outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology 1996; 5(2): 215-237.
- Zapf D. "Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work", International Journal Manpower. 1999; 20 (1/2): 70-85.





# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Yrd. Doç. Dr. Işıl KARATUNA

Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz MYO

İşyerinde bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye yönelttiği, uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlarla açıklanan psikolojik taciz olgusu, ahlak dışı olumsuz davranışların kurban seçilen belli bir kişiye yöneltilmesiyle başlayan; o kişinin tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile son bulan; kurum ve diğer çalışanların da, olumsuz tarzda etkilendiği bir süreci ifade eder. İPT sürecini tetikleyen faktörler arasında, stresli çalışma ortamı, rol belirsizliği, kurumun yeniden yapılanması gibi kurumsal ve yönetsel faktörler ve tarafların kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler yer alsa da, sürecin sorumlusunun kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla, sürecin önlenmesi veya sürece müdahale edilmesinde kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı büyük önem arz etmektedir. Mağdur, süreci durdurmak adına aktif veya pasif stratejiler geliştirebilir. Ancak, söz konusu stratejilerin etkinliği, tacizin şiddeti, tacizcinin pozisyonu gibi durumlara ve en önemlisi kurumun yaklaşımına bağlı olarak değişebilir. Tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi suçlayan yönetim anlayışı, süreci destekler ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirir. Bu durumda mağdur işten ayrılmayı veya hem kendisi hem kurum için yıkıcı sonuçları olan yasal yola başvurmayı tercih edebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde psikolojik taciz, mobbing, zorbalık, mücadele

## GİRİŞ

İşyerinde onur kırıcı, aşağılayıcı ve ahlak dışı davranışlar veya düşmanca iletişim örnekleri ile açıklanan işyerinde psikolojik taciz (İPT) olgusu, her ne kadar çalışma yaşamı kadar eski bir olgu olsa da, ancak son otuz yıldır bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Türkiye’de de son yıllarda konuya ilişkin yapılan araştırmaların arttığı gözlenmektedir<sup>1</sup>. Bu çalışma, işyerinde psikolojik taciz kavramı ve işyerinde psikolojik tacizi önlemek ve sürece müdahale etmek konusundaki mücadele yöntemleri hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI

İşyerinde psikolojik taciz olgusu, bir veya birden fazla çalışanın, genellikle bir diğer çalışana tekrar eden ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir (Leymann, 1996). İPT davranışları arasında yetiştirilmesi imkansız görevler verme, işle ilgili yanlış veya eksik bilgi verme gibi işe yönelik; herkesin önünde aşağılama, alay etme gibi itibarı zedeleyen; yokmuş gibi davranma, ayrı bölümde çalışmaya zorlama gibi sosyal ilişkilerden dışlayan davranışlar veya tehdit etme gibi sözlü saldırılar yer almaktadır (Tınaz vd., 2010).

Leymann (1996), İPT davranışlarını, “kendini göstermeyi ve iletişimi engellemeye yönelik davranışlar” (bireyin kendini ifade etmesini engelleme ve sürekli eleştirme vb.), “sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar” (konuşmama, diğerlerinden ayrı bir işyeri verme vb.), “itibara yönelik saldırılar” (arkadan konuşma, alay etme vb.), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki pozisyonuna yönelik saldırılar” (görevleri kısıtlama, anlamsız görevler verme vb.) ve “kişinin sağlığına doğrudan saldırılar” (fiziksel şiddet, cinsel taciz vb.) başlıkları altında gruplandırmıştır.

Keashly ve Neuman (2008) ise, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını, dört boyut altında değerlendirmiştir: (1) *Kişiyi engelleyen, hiçe sayan davranışlar*: Bu grup davranışlar arasında ‘sessizlik politikası uygulama’, ‘dedikodu veya söylentiler çıkarma’, ‘gerekli olan bilgilere erişimi engelleme’, ‘işle ilgili yardım taleplerinin reddetme’, ‘diğer çalışanları mağdura karşı doldurma’, ‘görüşleri ve katkıları dikkate almama’, ‘diğerlerinin mağdurun fikir ve planlarını desteklemesini engelleme’, ‘telefonları, e-postaları ve notları cevapsız bırakma’, ‘yalan söyleme’, ‘işle ilgili sosyal toplantılara çağırılmama’ gibi davranışlar yer alır. (2) *Kaba, saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar*: Bu tür davranışlar arasında ‘azarlama’, ‘herkes önünde küçük düşürme’, ‘kaba ve saygısız davranma’, ‘hakaret etme’, ‘bağırıp çağırma’, ‘düşmanca bir tavırla bağırma’, ‘işleri sert bir dille eleştirme’, ‘gösteriş yaparak küçümseme’, ‘kişinin kendini ifade etmesini engelleme’, ‘kişinin zekası konusunda olumsuz yorumlar yapma’ gibi davranışlar yer alır. (3) *İşle ilgili davranışlar*: Bu tür davranışlar arasında ‘mantıklı bir nedeni olmadan kişinin terfisini ya da ücret artışını engelleme’, ‘kişinin performansı hakkında geribildirim sağlamama’, ‘diğerlerine kıyasla daha anlamsız ve yetiştirilmesi imkansız görevler verme’, ‘takdir et-

1 Detaylı bilgi için bkz. Işıl Karatuna ve Pınar Tınaz. (2010), *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ankara: Türk İş Yayınları.

meme' gibi davranışlar yer alır. (4) *Hakaretler ve kişisel saldırılar*: Bu tür davranışlar arasında 'küçültücü, onur kırıcı lakaplar takma', 'müstehcen veya düşmanca hareketlerde bulunma' gibi davranışlar yer alır.

Söz konusu davranışların en az haftada bir sıklıkta yöneltilmesi, altı ay süresince devam etmesi ve davranışlara maruz kalan ve davranışları yönelten taraf arasında güç eşitsizliği olması, olgunun tanımlanması için temel parametreler olarak kabul edilmektedir (Einarsen vd. 2003).

İşyerinde psikolojik tacizin taraflarını, tacize maruz kalan kişi (mağdur) ve tacizi uygulayan kişi (tacizci) oluşturur. Bazı psikolojik taciz vakalarında, söz konusu tarafların sayısı artabilir. Örneğin işyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanlar, tacizin çalışma ortamına yansımından etkilenecek, taraf tutabilir ve tacizci veya mağdur pozisyonuna düşebilirler. Tanıklar, taraf tutmayarak sürece izleyici olarak da dahil olabilirler. Ayrıca, kurum da tacize göz yumarak ya da olguya bizzat neden olarak, tacizci olabilir.

İşyerinde psikolojik taciz aynı zamanda şiddeti giderek yükselen bir süreci ifade eder. Birey, bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline gelir (Einarsen vd. 2003). İPT sürecini, ağır iş yükü, işyerindeki rol belirsizliği, stresli çalışma ortamı, kurumun yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, olumsuz örgüt iklimi, zayıf sosyal ilişkiler, çalışma birimlerindeki çatışmalar, çalışma grubundaki iletişim sorunları, monoton işler ve başarısız liderlik gibi kurumsal ve yönetsel faktörler (Vartia-Vaananen, 2003) ve tarafların aşırı özgüven ya da övgüvensizlik, sosyal ilişkilerde başarısızlık, duygularını kontrol edememe, kendini ifade edememe gibi kişilik özellikleri tetikleyebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz süreci, çalışanlar ve kurumlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Mağdurun akıl ve beden sağlığı süreç içerisinde bozulabilmekte ve işe ve örgüte bağlılıklarının azalabilmektedir. Tanıklar, süreçten olumsuz etkilenen bir diğer taraftır. Tanıkların, psikolojik tacizin neden olduğu stresli çalışma ortamı veya bir sonraki mağdur olma korkusu gibi faktörlere bağlı olarak, devamsızlık yapma, düşük performansla çalışma, hastalık izni kullanma veya işten ayrılma davranışları sergiledikleri gözlenmiştir (Hoel, vd., 2001). Mağdurun çalıştığı kurum da, süreçten olumsuz etkilenir. İşyerinde psikolojik tacizin kurumlara getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında ele alınabilir. Buna göre, İPT'nin psikolojik maliyetleri arasında bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer alırken; ekonomik maliyetleri arasında, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının ve eğitim etkinliklerinin getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri yer alır (Tınaz, 2006).

Mağdur ve çevresi için yıkıcı sonuçlar doğurabilen işyerinde psikolojik taciz süreci, genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanır (Zapf & Gross, 2001; Leymann, 1996; Niedl, 1996). Ancak sürecin ilerleyişi mağdurun mücadele stratejilerine ve çalışma arka-

daşlarının ve kurumun olguya ilişkin algılarına ve buna bağılı olarak verdikleri tepkiler doğrultusunda değişebilir.

## **İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna her ne kadar çevresel (kurumsal, yönetsel, sosyal) veya kişisel faktörlerin (mücadele yöntemleri, kişilik özellikleri vb.) neden olabileceği öne sürülse de (Zapf, 2001), sürecin sorumlusunun, kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir (Leymann, 1996, Zapf, 2001). Dolayısıyla, sürecin önlenmesi veya sürece müdahale edilmesinde mağdurun bireysel mücadelesinin yanı sıra, kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı da büyük önem arz etmektedir.

Mağdur, süreci durdurmak adına aktif veya pasif stratejiler geliştirebilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin geliştirdiği aktif stratejiler problemi çözmeye odaklıdır (Lazarus & Folkman, 1984). Örneğin, 'tacizciye karşı durmak', 'çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden, sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık birimi personelinden yardım istemek' veya 'yasal yola başvurmak'. (Poilpot-Rocaboy, 2006). Aktif mücadele eden bir mağdur, öncelikle tacizci ile yüzleşebilir, sorunu çözemediğinde yaşadıklarını enformal olarak yetkili kişiye bildirebilir ve yine çözüm bulamadığında, resmi şikayet mekanizmasına başvurabilir. Tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi suçlayan yönetim anlayışı ise, süreci destekler ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirir. Bu aşamada mağdur hem kendisi hem kurum için yıkıcı sonuçları olan yasal yola başvurabilir.

Pasif mücadele stratejileri ise, problemi çözmek odaklı değil, olumsuz duyguları bastırmak odaklıdır ve 'saldırıları önemsememe', 'sessiz kalma', 'herhangi bir şey yapmama' gibi tutumlar içerir (Lazarus & Folkman, 1984). İşyerinde psikolojik taciz ile mücadele edebilecek kaynak, pozisyon veya güce sahip olmadığını algılayan, aktif mücadelesinin bir sonucu ulaşmayacağını düşünen mağdur, pasif mücadele stratejilerini genellikle daha fazla tercih etmektedir (Folkman, 1982). Ancak, psikolojik tacizle mücadele basit bir şekilde "savaşmak (aktif) ya da kaçmak (pasif)" stratejilerine indirgenemez (Niedl, 1996). Mağdurlar işyerinde psikolojik taciz sürecinin çeşitli aşamalarında farklı mücadele stratejileri uygulayabilirler. Öyle ki, sürecin başlangıcında genellikle çatışmayı çözmeye yönelik stratejiler seçerek daha aktif tepkiler veren mağdurların, sürecin şiddetlenmesiyle birlikte bu stratejilerini değiştirmeleri de olasıdır. Örneğin, taciz sürecinin başlangıcında 'yardım isteme', 'kendini savunma' gibi aktif mücadele stratejileri uygulayan mağdurun, sürecin ilerleyen aşamalarında 'saldırılarından kaçınması' ve 'hiçbir şey yapmaması'. Diğer taraftan, sürecin başlangıcında saldırıları algılayamayan, saldırıların normal olduğunu düşünen, olanlar için kendini suçlayan ve tacizciye karşı pasif bir tutum sergileyen mağdurların, süreci algılamaları ile birlikte yaşananlardan kendilerini sorumlu tutmaktan vazgeçtikleri ve daha aktif stratejiler uygulamaya başladıkları belirlenmiştir (Lewis, 2006).

Ancak, çalışmalar, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının çeşitli mücadele yöntemleri denedikten sonra genellikle işten ayrılarak tacizi sonlandırdıklarını göstermektedir (Zapf & Gross, 2001; Niedl, 1996). Mağdurların psikolojik tacizle mücadele stratejilerini değiştirmeleri veya işten ayrılmayı tercih etmeleri, süreç içerisinde uyguladık-

ları stratejilerin başarısız olmasından kaynaklanmaktadır. Bu başarısızlık ise, tacizci ve mağdur arasındaki güç eşitsizliğinin düzeyi gibi durumlar ve en önemlisi de kurumun olumsuz yaklaşımı ile ilişkilendirilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İPT, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar ve kurum için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Bu işyeri sorununa maruz kalan kişilerin süreç karşısındaki mücadele stratejileri birçok faktöre göre değişebilse de, bireysel mücadelede aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin durmasına veya bireyin süreçten daha az etkilenmesine katkıda bulunacağı öne sürülmektedir (Adams & Crawford, 1994):

- ✓ İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı; tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları not edilmeli.
- ✓ İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında tacizciye, yaşadığı sıkıntı yazılı olarak bildirilmeli. Ancak bu durumda, tacizinin vereceği cevap kanıtlara eklenebilir. Cevap vermemesi de bir kanıt olarak kullanılabilir.
- ✓ Tüm yazışmaların, raporların ve işe ait belgelerin kopyası tutulmalı.
- ✓ Resmi yoldan mücadele etmeye başlamadan önce resmi olmayan yollar denenmeli.
- ✓ Resmi olmayan yolla çözüme ulaşılamaması halinde kanıtlar, birim yöneticisine, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalı.
- ✓ Tacizcinin birim yöneticisi olması durumunda, bir üst düzey yöneticiye şikayette bulunulmalı, kanıtlar sunulmalı.
- ✓ Sakin olmalı, kontrolün kaybedebileceği tartışmalara girilmemeli. Gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalı. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmesi.
- ✓ Tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınılmalı. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa, diğer çalışanların da tanık olması sağlanmalı.
- ✓ Yaşananlara tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istenmeli.

İşyerinde psikolojik tacizin çözümünde mağdurun aktif mücadele stratejilerinin, ancak kurumun aktif desteği olması halinde başarıya ulaşabildiği anlaşılmaktadır. Çalışma hayatını tehdit eden bu soruna karşı bireysel ve kurumsal aktif stratejilerin uygulanabilmesi için öncelikle çalışanların ve kurumların bu hususta bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bireyin maruz kaldığı psikolojik tacizi algılayabilmesi, saldırgan davranışları anlamlandırabilmesi, sorun karşısında alabileceği önlemleri bilmesi ve kendini savunabilmesi, sorunun çözümünde önemli rol oynamaktadır. Ancak psikolojik tacize karşı bireysel düzeyde alınan önlemlerin yanı sıra, kurum düzeyinde taciz karşıtı politikaların benimsenmesi de gerekmektedir. İşverenlerin, psikolojik tacizin kuruma maliyeti, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi olumsuz etkileri konusunda bilgilendirilmesi, sorunun çözülmesinde önemli etki yaratacaktır. Ayrıca, psikolojik tacize ödün vermeyen bir bakış açısı yaratılması; konuya ilişkin farkındalığın artırılması;

yöneticilerin kişiler arası anlaşmazlıkları kontrol altına alabilmeleri için sorumluluklarının ve yetkilerinin artırılması; şiddetlenebilecek çatışmalara ilk aşamada müdahale edilmesi; kurum içindeki sorumluluklar, kurallar ve uygun davranış biçimleri konusunda açıklık getirilmesi, kurumlarda işyerinde psikolojik tacize karşı alınması gereken önlemler arasında sayılmaktadır (Salin, 2006). Kurumların, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin tüm önlemleri almalarına karşın, işyerinde psikolojik taciz vakaları yine de ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada bireysel ve kurumsal müdahaleler gereklilik kazanmaktadır. süreç hangi aşamada olursa olsun, kurumun psikolojik tacize müdahale etmesi gerekmektedir. Kurumun, müdahale aşamasında mağduru desteklemesi; işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturması; tacize karşı cezai yaptırımlar getirmesi, mağdurun verdiği mücadeleyi anlamlı kılmakta ve sürecin mağdurun lehine sonlanmasına katkıda bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adams, A. ve Crawford, N. (1992). *Bullying at Work, How to Confront and Overcome It*. London: Virago Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European Tradition. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (Eds.), London: Taylor & Francis, ss.3-30.
- Folkman, S. (1982). An approach to the measurement of coping. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, ss.95-107.
- Hoel, H., Sparks, K. ve Cooper, C. L. (2001). The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment. *Report Commissioned by the International Labor Organization*. Geneva: ILO. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms\\_118190.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_118190.pdf), 18.05.2012.
- Keashly, L. ve Neuman, J. H. (2008). Workplace Bullying Survey: Briefing and Data Overview. <http://www.mnsu.edu/csw/workplacebullying>, 18.05.2012.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewis, S. E., Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 16, 2006, ss.119-135.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): ss.165-184.
- Niedl, K (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5:2, 1996, ss.239-250.
- Poipot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14:12, ss.1-17.
- Salin, D. (2006). Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities, *Swedish School of Economics and Business Administration*. 521, Series C. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-555-933-2>, 18.05.2012.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta.
- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 9: 34.
- Vartia-Vaananen, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. *People and Work Research Reports*, 56, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/37110/workplac.pdf?sequence=3>, 18.05.2012.
- Zapf, D. (2001). European Research on Bullying at Work. *Bullying From Backyard to Boardroom*, Mcharty, P., Rylance, J., Bennett, R. ve Zimmermann, H. (Eds.). The Federation Press, ss.11-22.





# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ'NİN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ İLE İLGİLİ BİLDİRİSİ

İsmail AKGÜN

Eğitimci Uzman

İnsanın varoluşundan bu yana çalışma hayatı olagelmıştır ve de insanlık var oldukça da devam edecektir. İnsanlar, geçimlerini sağlamak gibi bir zorunluluktan dolayı iş kurma, iş bulma gibi bir faaliyet gerçekleştirme çabası içerisine girmişlerdir. Bu çabalar sonucunda iş kurulduğunda işin sahibi olan, bir diğer deyişle işçiyi çalıştıran kişi, “işveren” işyerlerinde çalışan kişilere de “işçi” denilmektedir. İşverenin, iş verimliliğini kendine temel amaç olarak belirlemesi, çok doğal karşılanmalıdır. Elbette işi verimli kılan temel faktörlerin başında da işçi gelmektedir. Konu insan olunca yeryüzündeki bütün güzelliklerin insan için olduğunu düşünmek kaçınılmaz olmaktadır. Ancak insanların geçimlerini sağlayacağı işi bulması ne kadar zor ise, iş ortamının sağlığını düşünmek de o kadar zorlaşmaktadır. Zira aylarca ve belki yıllarca işsiz kalan bir insanın, iş bulduğu an, o iş ortamının, “insana yakışır bir ortam” olup olmamasına bakamayacağı da bir gerçektir. Birçok alanda ilerleme kaydedildiğinde insanın, daha insanca yaşaması için refah düzeyinin yükselmesi gerekmektedir. Ülkemizde ekonomi ve eğitim seviyesi yükseldikçe bütün alanlara el atılmakta ve sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır.

Yıllarca göz ardı edilen işyerinin insanca olması, işverenin işçiye yaklaşımı, işçinin işverene karşı sorumlulukları ile işçinin başka işçi/işçilere karşı sorumlulukları tüm yönleriyle tanımlanamaması nedeniyle, işyerlerinde ciddi sorunlar yaşanmakta olduğu bilinmektedir. Çalışanlar konu hakkında bilgilendikçe ve bilinç düzeyi yükseldikçe

haklarını aramakta ve bu sorunun eğitimle büyük ölçüde çözümünü hızlandıracağı düşünülmektedir.

Birçok alanda bilimsel çalışmalar olduğu gibi; hayvanlar, insanlar ve insanların çalışma hayatları ile ilgi de bilimsel çalışmalar yapılmış ve devam etmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz, yabancı literatürde genel olarak mobbing diye tanımlanmaktadır. İlk kez 1960'lı yıllarda Avusturalya'lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların düşmanlarını veya yabancıları uzaklaştırmak için sergiledikleri davranışları tanımlamak için kullanmıştır. 1980'li yıllarda Alman asıllı İsveçli bilim adamı Heinz Leymann, İşyerinde Psikolojik Taciz davranışlarının yetişkinler arasındaki yansımaları ele almış ve psikolojik taciz olgusunu önce İsveç daha sonra Almanya'daki işyerlerinde incelemiştir. İşyerlerinde diğer çalışanların belirli bir kişiyi hedef aldığı, daha sonra da bu kişiyi kurum dışına itmek için bir takım davranışlar sergilediklerini ortaya koymuş, bu davranışları da (Mobbing) İşyerinde Psikolojik Taciz olarak tanımlamıştır. (Güngör,2008;5,6)

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen "mob" sözcüğünün, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya 'çete' anlamına geldiğini görebiliriz. "Mob" kökünün İngilizce eylem biçimi olan "mobbing" sözcüğü ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008, s.3) Çalışma hayatının en önemli sorunlarından biri olan işyerinde psikolojik taciz, Türk Dil Kurumuna göre "bezdiri", alanda ciddi çalışmaları olan TINAZ'a göre, "yıldır-kaçır" (Tınaz, Bayram, Ergin s.11) olarak adlandırılırken, AB ülkelerin çoğunda "mobbing" adıyla bilinmektedir. Ancak biz, genel kabul gören "işyerinde psikolojik taciz (mobbing)" kavramını kullanacağız.

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramını bilimsel olarak ilk kez İsveç asıllı Alman İş Psikologu Heinz Leymann tarafından 1980 yılında kullanıldığı bilinmektedir. (Tınaz, Bayram, Ergin, ss.71,72) Ülkemizde ise son yıllarda bu konuyla ilgili önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Psikolojik taciz, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler/yöneticiler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olup, buna maruz kalan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Bu süreçte, bir çalışana diğer çalışanlar ya da üstü tarafından, basit şakalar, alay etmeler, sürekli eleştiri, tehdit, komplo, görmemezlikte gelme ve aleni iftiraya kadar giden bir takım yöntemlerle sistematik olarak eziyet edilmesi, onun baskı altına alınıp, sindirilmesi, yıldırılması söz konusudur. (Leyman, 1986) Burada psikolojik tacizin kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması (Laçiner, 2006) belirli unsurlardandır.

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramının ülkemizde son yıllarda sıklıkla konuşulması önemli olmakla birlikte beraberinde bazı riskleri de getirdiği anlaşılmaktadır. Alan bilgisi yeteri kadar olmayan insanların aktarabileceği yanlış bilgilerin tehlikeli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Zira bir olgunun işyerinde psikolojik taciz (mobbing) olarak tanımlanabilmesi için hukuk kurallarına ve yönetmeliklere aykırı acı-

masız davranışların, belli aralıklarla tekrarlanması gerekmektedir. Bu bir kez olabilecek kötü veya kaba sözlerle karıştırılmaması gereken ciddi bir konudur.

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) tanımına uyan olumsuz davranışlar çok sayıdadır. Bunların arasında ilk akla gelenler arasında haksız eleştiri, hata bulmak, zayıflatmak, yalnızlığa terk etmek, dışlamak, iki yüzlülük, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri, disiplin usullerinin kötüye kullanılması, haksız yere işten çıkarmak, hedef yapmak, köşeye itmek, alaya almak, tehdit etmek aşırı yük altına sokmak gibi her türlü rahatsız ve taciz edici eylemde bulunmak tarzında tutum ve davranışlar sayılabilir.

*Tüm kültürlerde ve tüm ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüş, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebilecek bir işyeri sorunu olarak tanımlanan mobbing, sadece temel insan hakları ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali değil, aynı zamanda çalışan insanın onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlalini de ifade eden bir kavramdır. (Tınaz, Bayram, Ergin, s.71,72).*

Hiyerarşik yapı içinde uygulama şekline göre üç çeşit mobbing ayırt edilir: Yukarıdan aşağıya yani amirden alt kademe çalışanlara yönelik olan mobbing, eşdeğerler arasında yani aynı düzeyde çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing; aşağıdan yukarıya doğru yani birden fazla astın amire uyguladığı mobbing. Yapılan araştırmalar incelendiğinde birinci sırada amirlerin kendilerine bağlı çalışanlara uyguladıkları mobbing karşımıza çıkmaktadır. Bunun birçok nedeni olmakla beraber önemli nedenin liyakatsizlik olabileceği düşünülmektedir. Leymann'a göre psikolojik taciz beş ana aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; 1. İşyerinde önemli bir sorunun yaşanması ile taraflar arasında anlaşmazlık veya çatışma çıkması, 2. Çatışmanın ilerlemesi ve saldırgan davranışların belirginleşmesi, 3. Kurumun psikolojik tacize müdahale etmeyerek tacizi görmezden gelmesi veya katılması, 4. Mağdurun kurumdan yardım talep etmesi ancak yanlış anlaşılması, 5. Mağdurun işine son verilmesi veya istifa etmesi.

Yapılan araştırmalar, işyerinde şiddet veya saldırganlığa maruz kalmanın çalışanların, stres, depresyon, kaygı düzeylerinin artmasına, aile problemleri, düşük kendine güven, özel yaşamda izolasyon, alkol problemleri, işine konsantre olamama, korku gibi psikolojik problemlere neden olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan şiddetin ortaya çıkardığı bu psikolojik veya ruhsal rahatsızlıkların yanı sıra, baş, bel ve mide ağrıları, uykusuzluk, kalp rahatsızlıkları, yeme problemleri, panik atak, yorgunluk gibi birçok fiziksel rahatsızlıklara da neden olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar, işyerinde şiddete maruz kalmanın, çalışanların işlerinden sağladıkları tatmin düzeyinin düşmesine, kurumdan ayrılma niyetlerinin artmasına ve iş kazalarına neden olabilmektedir. (Dursun, 2012 ÇASGEM Çalışma İlişkileri Dergisi s.106)

Yapılan araştırmalarda işyerinde psikolojik taciz (mobbing)'e uğrayan kişilerin; genelde işini mükemmel yapan, ilişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen, iş ilişkileri ve değerleri sağlam olan, bağımsız ve yaratıcı, mobbingi uygulayanlardan genellikle daha üstün özelliklere sahip olan, duyarlı, idealist, hassas, yardımcı, çalışkan, kendisini sürekli geliştiren, başarılı, azimli ve zeki kişiler oldukları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda işyerinde en çok sergilenen mobbing davranışlarının şunlar olduğunu göstermektedir. (Çarıkçı, H. Özkul ss.481-499, 2010)

- ❖ Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- ❖ Anlamsız, mantıksız görevler verilmesi,
- ❖ Yeteneğinin eleştirilmesi,
- ❖ Birbirleriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi,
- ❖ Tehditler,
- ❖ Küçük düşürülme,
- ❖ Hakarete uğrama,
- ❖ Taciz edilme,
- ❖ Alay edilme,
- ❖ Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- ❖ Kişinin ayağının kaydırılması,
- ❖ Bağırılma,
- ❖ Küfür,
- ❖ Şerefının lekelenmesi.

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) sadece çalışanı etkileyen bir olgu değildir. Kurumu, aileyi ve hatta toplumu önemli derecede etkileyebilecek bir olgudur. Gerekli önlemler mutlaka alınmalıdır. Mobbingin, bir işyerinin huzurunu bozmasından kaynaklı adeta bir virüs gibi yayılmacı özelliği olduğundan o işyerinin veriminin düşmesinden başlayıp birçok kıymetli çalışanın işten ayrılması, istifası ve nihayetinde işyerinin iflasına kadar gidebilecek ciddi bir iş yaşamı sorunu olduğu asla unutulmamalıdır. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre psikolojik tacize maruz kalan işçilerin % 50 sinin yılda en az altı hafta süreyle hasta olduğu bildirilmektedir. (Tınaz, Bayram, Ergin, ss.71,72).

İşyerinde psikolojik tacize uğrayan bir kişi, öncelikle; *mobbing olgusunu çok iyi tanıyan uzmanlara başvurmalıdır. İşten ayrılmak veya işyerini değiştirmek yerine mücadele etmeye karar vermelidir. Rapor vb sebeplerle mecbur kalmadıkça işe gelmemelik yapmalıdır. Zira yokluğundan istifade eden mobbingcinin, daha zalimce planlar yapabileceğini unutulmamalıdır. Bunun yanında işletme veya kurumun da ağır bedeller ödeyeceğini gerekli makamlara bildirmeli; hedef olunan psikolojik tacizin başkaları tarafından da duyulması sağlanmalıdır.* (Tınaz, Bayram, Ergin, ss.71,72).

İşçi unvanındaki çalışanların Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 veya Çalışma İş Kur İl Müdürlüklerine şikâyet etmeleri, memurların ise silsile yolu amirlerine veya BİMER'e başvurmaları önerilmektedir. *Gerektiğinde mahkemeye sunulmak üzere vedit ya da tacize ilişkin her türlü belge ve somut kanıtlar toplanmalıdır, inandırıcı tanıklara ihtiyaç olduğundan hareketle tanık olmasına özen gösterilmelidir, amiri tarafından kendisine sözlü olarak yapılan emirler yazılı olarak talep edilmeli ve böylelikle belgelendirme imkânı da elde edilmiş olmalıdır. Mağdur, kesinlikle içine kapanarak kenara çekilmemelidir.* (Tınaz, Bayram, Ergin, ss.71,72).

10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilmiş Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 1. Maddesi'nde; *"Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar.*

*Akil ve vicdanla donatılmışlardır, birbirlerine kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar. Beşinci maddesi, Hiç kimseye işkence ya da zalimce, insanlık dışı ya da aşağılayıcı muamele ya da ceza uygulanamaz.” denmektedir.*

Anayasamızın “Devletin temel amaç ve görevleri” başlıklı 5.maddesinde; “*kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak sütte sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları sağlamak*” devletin görevleri arasında sayılmıştır. 10’uncu maddede, “kanun önünde eşitlik” ilkesine yer verilmiş ve devletin bu eşitliği sağlamak üzere gerekli tedbirleri alacağına vurgu yapılmıştır. “*Herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu*” 12’inci maddede düzenlenmiş ve yine “*herkesin yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu*” 17’inci maddede vurgulanmıştır. Madde 49’da “*Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.*” (Değişik: 3/10/2001-4709/19 md.) Devlet, *çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.* 50.maddede “*Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.*” 53.madde “*İşçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler.*” denilmektedir.

4857 Sayılı İş Kanunu hükümlerinde doğrudan psikolojik taciz kavramına yer verilmemiş olmakla birlikte;

- ❖ *Madde 5;“Eşit davranma ilkesi”,*
- ❖ *Madde 22; “Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi”,*
- ❖ *Madde 24; “İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı”,*
- ❖ *Madde 25; “İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı”,*
- ❖ *Madde 77\*; “İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş sağlığı ve güvenliği konusunda)”,* kapsamında değerlendirilmektedir.

Mevzuatımıza ilk kez Türk Borçlar Kanunu ile giren psikolojik taciz ifadesi “İşçinin kişiliğinin korunması” başlığı altında Kanunun 417. maddesinde düzenlenmiştir. Bu hükümle işçinin işyerindeki psikolojik tacizlere karşı hukuki güvence altına alınması konusunda önemli bir adım atılmıştır. İşverenin bu maddeye aykırı davranışları sonucu ortaya çıkan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi tutulmuştur.

İşyerinde Psikolojik taciz (mobbing), Türk Medeni Kanunu’nda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte; “Dürüst davranma” başlıklı 2’inci maddesindeki “*Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır*” şeklindeki temel ilkedен başlayarak; kişiliği vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı koruyan 23’üncü madde, saldırılara karşı koruyan 24’üncü madde ve bu konuda açılacak davaları düzenleyen “Davalar” başlıklı 25’inci madde kapsamında ele alınabilmektedir.

Bu maddelere göre;

- ❖ Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez.
- ❖ Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamaz.
- ❖ Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.
- ❖ Üstün ve özel haklar söz konusu olmadıkça kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.
- ❖ Zarara uğrayan kişi, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.
- ❖ Bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir.
- ❖ Ayrıca maddî ve manevî tazminat talebinde bulunabilir.

Türk Ceza Kanunu'nun amaçları arasında yer alan "kişi hak ve özgürlüklerinin korunması" kapsamında, psikolojik tacize konu eylemlerin işleniş biçimleri ve sonuçlarına göre her biri ayrı ayrı değerlendirilmek üzere 96. maddesindeki Eziyet, 105. maddesindeki Cinsel Taciz, 106. maddesindeki Tehdit, 107. maddesindeki Şantaj, 117. maddesindeki İş ve çalışma hürriyetinin ihlali, 122. maddesindeki Ayırmıcılık, 125. maddesindeki Hakaret, 123. maddesindeki Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma, 124. maddesindeki Haberleşmenin engellenmesi, 132. maddesindeki Haberleşmenin gizliliğini ihlal, 133. maddesindeki Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması, 134. maddesindeki Özel hayatın gizliliğini ihlal, 135. maddesindeki Kişisel verilerin kaydedilmesi TCK'da suç olarak sayılan fiiller arasında yer almaktadır.

**İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Konulu Başbakanlık Genelgesi** "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" konulu ve 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi, 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Genelge gereği 22 Mayıs 2012 tarih 17328 sayılı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Makam Olurları ile "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurularak faaliyetlerine başlamıştır. Genelge'de psikolojik tacizin kamu ve özel sektör işyerlerinin tümünde gerçekleştiği vurgulanmakta ve çalışanların korunması amacıyla alınacak tedbirlere yer verilmektedir. Bu tedbirlerin; 1. maddesi "...işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün tedbirleri alacaktır." Emir hükmü bulunmaktadır. 2. Maddesi ise; "... Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilecek eylem ve davranışlardan uzak duracaktır." Denilmektedir. 3. Maddesi de "Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir." Demek suretiyle bir teşvik getirmektedir.

Avrupa Konseyi Avrupa Sosyal Şartı'nı (Gözden Geçirilmiş); Türkiye 2006 yılında kabul etmiştir. Şart'ın "Onurlu Çalışma Hakkı" başlıklı 26'ncı maddesinde psikolojik tacize ilişkin hükümlere yer verilmiştir. "Onurlu çalışma hakkı Madde 26 - Akit Taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,

1- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı;

2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.”

Avrupa Konseyi tarafından çıkarılmış olan “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge (2006/54/CE) önceki yönergeleri tek metin halinde toplamıştır. Yönerge'nin başlangıç metninin 6 ve 7'inci bentlerinde taciz ve cinsel taciz konularında şu esaslara yer verilmiştir: “*Taciz ve cinsel taciz, kadın ve erkeklere eşit davranma ilkesi ile bu yönergenin amaçları açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık ilkesine aykırılık oluşturur. Bu türdeki ayrımcılık sadece işyerinde değil aynı zamanda işe alınma sırasında, mesleki eğitim ve mesleki ilerleme aşamalarında da söz konusu olur. Öyleyse, ayrımcılığın bu tarz görünümleri yasaklanarak; ölçülü, ancak etkili ve caydırıcı yaptırımlara bağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, işverenleri ve mesleki eğitim sorumlularını, cinsiyet temeline dayalı ayrımcılığın her türü ile mücadele için ve özellikle işyerinde işe girişte, mesleki eğitimde ve mesleki ilerlemede taciz ve cinsel tacize karşı önleyici önlemleri, ulusal hukuk ve ulusal uygulamalar doğrultusunda almaya teşvik etmek gerekir*” Yönerge'nin “Tanımlar” kenar başlığını taşıyan 2.maddesinin 1.fıkrasının (c) bendinde Taciz: kişinin onurunu zedelemeyi; yıldırıcı, düşmanca aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı arzulanmayan tüm davranışları ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır.

İLO (Uluslar arası Çalışma Örgütü) İşyerinde şiddetin engellenmesi için koruyucu önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması konusunda 111 ve 155 sayılı sözleşmelerin yanı sıra 161 sayılı sözleşme de devletlere sorumluluk yüklemektedir. Bu sözleşmeler Türkiye tarafından imzalanmıştır.

111 sayılı Sözleşme'ye göre, iş ve meslek alanında ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanların, hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit şartlar içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme hakkı vurgulanmıştır. Sözleşmede Ayrımcılık; “*İrk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal veya sosyal menşé bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmak*” şeklinde tanımlanmıştır. Bu sözleşmenin tarafı olan ülkeler, 2'inci maddeye göre, sözleşmede ele alınan anlamda her türlü ayırımı ortadan kaldırmak maksadıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmekle yükümlü tutulmuştur.

İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı Sözleşme'nin 1'inci maddesinde ise: “*İş ile ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması*” gereği üzerinde durulmuş ve “*İşin, işçilerin fiziksel*



ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde yararlanması” gereği vurgulanmıştır.

İslam Dinine göre de; Kuran-ı Kerimde ve birçok hadiste zulmü yasaklayan hüküm bulmak mümkündür. Yapılan tacizler psikolojik taciz ve zulüm olarak ta değerlendirilebildiğinden dolayı zulüm tabiri özellikle kullanılmıştır. Zira İslam’a göre kul hakkı asla affedilmeyen bir hak olduğu, ancak kişi bağışlarsa kurtulabileceği unutulmamalıdır. Aksi takdirde cezalandırılacağı Kuran ve hadislerde belirtilmektedir. (Âl-i İmran 104, Âl-i İmran 110, Asr 1, 2, 3, Haşır 18, 20 v.b.)

Yukarıda değinilen nedenlerden anlaşıldığı üzere, çalışma hayatının önemli sorunlarından biri olan “İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)” konusunda 2011 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi adına İsmail AKGÜN tarafından hazırlanan ve koordine edilen “1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı ile başlayan proje ÇASGEM’in bağlı olduğu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı müsteşar yardımcısı sayın Dr. Serhat AYRIM, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakan Yardımcısı Sayın Halil ETYEMEZ, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanımız Sayın Faruk ÇELİK tarafından desteklenmiştir.

Bilimsel yönden projenin her aşamasında bizlerden desteklerini esirgemeyen İş Psikologu Prof. Dr. Pınar TINAZ, Akademisyenler, işveren, işçi ve memur sendikaları Konfederasyonlarının temsilcileri, ilgili bakanlıklar ile STK temsilcilerinin katılımı ile 23 Mayıs 2012 tarihinde ÇASGEM’de “1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (mobbing) Panel ve Çalıştayı” gerçekleştirilmiştir. Bu organizasyon kapsamında özellikle alanda ciddi çalışmaları olan akademisyenler tarafından kamuoyu ve katılımcıların mobbing hakkında doğru bilgilenmeleri sağlanmış, ardından davet edilen tüm tarafların katılımı ile aşağıdaki konu başlıkları tartışılmıştır. Bunlar;

1. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler
2. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele
3. Mobbingle Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları
4. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarını Rolü

Çalıştay genel sonuç raporu hazırlanarak kamuoyunun bilgisine sunulmak üzere [www.casgem.gov.tr](http://www.casgem.gov.tr) adresinde yayımlanmaktadır. Ayrıca panelist, çalıştay katılımcıları olan; kamu, konfederasyon ve STK temsilcilerinin vermiş oldukları bildirimler, çalıştay çalışma grupları sonuç raporları ile genel sonuç raporu “1.Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildirimler Kitabı” olarak kamuoyunun istifadesine sunulacaktır.

7460 Sayılı ÇASGEM Kanunu’nun 2. Maddesi, Başbakanlığın “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Konulu Başbakanlık Genelgesi’nin” 8.maddesi ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Uygulama Eylemi Planı (2012-2014)” gereğince farkındalık oluşturulmaya çalışılmış olup daha etkin ve verimlilik açısından eğitim programları üzerinde ÇASGEM, ilgili akademisyen, kamu, konfederasyon ve STK temsilcileri işbirliğiyle çalışmalar devam etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Çarıkcı, H., Özkul, B., Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniv.İ.İ.B.F Dergisi, C.15, ss.481-499, 2010
- Tınaz, P., İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 3. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2011
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yay., İstanbul, 2008.
- LEYMANN, H. (1996) "The Content and Development of Bullying at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5:165-184
- LAÇİNER, V. (2006) "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)" <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>
- Güngör, M., Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul, 2008
- İLO ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))
- DURŞUN, S. (Ocak 2012) ÇAŞGEM Çalışma İlişkileri Dergisi Cilt:3 Sayı:1 S.105-115) İş Yeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. [www.calismailiskileridergisi.org](http://www.calismailiskileridergisi.org)
- \* 30.6.2012 tarih ve 28339 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 37.maddesinin "ç" bendi ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77.maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Değişiklik, 6331 sayılı Kanunun Resmi Gazete'de yayımlandığı 30.06.2012 tarihinden itibaren altı ay sonra yürürlüğe girecektir (6331 s. Kanun m.38) . İş Kanunu'nun işverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri başlığını taşıyan 77.maddesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4.maddesinde "İşverenin genel yükümlülüğü", 17.maddesinde "Çalışanların yükümlülükleri" olarak düzenlenmiştir.

**[www.hadisler.com](http://www.hadisler.com)**

[www.casgem.gov.tr](http://www.casgem.gov.tr)

T.C. Anayasası

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

7460 Sayılı ÇAŞGEM Teşkilat Kanunu

4857 Sayılı İş Kanunu

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu

6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Uygulama Eyleme Planı (2012-2014)

[www.avrupakonseyi.org.tr](http://www.avrupakonseyi.org.tr) (Avrupa Konseyi 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge) (2006/54/CE)



# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## SAĞLIK BOYUTUYLA MOBBİNG

Dr. Nalan KARAKUŞ (Tıp Doktoru)

Pınar ERBAY (Sosyolog)

Mustafa YÜKSEL (Psikolog)

Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu  
Ruh Sağlığı Programları Dairesi Başkanlığı

### MOBBİNG (YILDIRMA) NEDİR?

Uluslararası kabul görmüş adıyla “mobbing” bir işyerinde, bir şahsa karşı sistematik olarak uygulanan düşmanca baskı ve rahatsız edici bütün davranışlardır. Haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz, duygusal eziyetler yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir. “Mobbing / Duygusal Taciz” kavramı ilk olarak 1958 yılında Avusturyalı araştırmacı Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz mobbing terimini, güçlü bir rakibini korkutup uzaklaştırmak isteyen güçsüz hayvanların davranışını tanımlamak için kullanmıştır (Önder, 2010).

Türkçe’de işyerinde uygulanan “zorbalık, duygusal taciz ya da yıldırma” sözcükleriyle adlandırılan “mobbing”, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine ruhsal yollar kullanılarak, uzun süreli sistemli baskı uygulaması, duygusal saldırı ve yıpratma yaratması olarak tanımlanmaktadır. Haksız yere suçlama, dedikodu yoluyla saygınlığını zedeleme, küçük düşürme ve doğrudan veya dolaylı şiddet uygulayarak, bir kişiyi işi bırakmaya zorlama amaçlı kötü niyetli bir girişimler olarak tanımlanmaktadır. “Yıldırma” son yıllarda sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere birçok disiplinin üzerine çalıştığı bir konu haline gelmiştir (Kaya, 2006).

## “YILDIRMA” NIN NEDENLERİ

“Yıldırma”yı salt bireysel bir sorun ya da işyerinde kişilere odaklı ya da sınırlı bir sorun olarak ele almak doğru değildir. 1970’lerden sonra yaşanan ekonomik değişimin ve perçinlediği bir durum olarak görmek gereklidir. Bu zeminde yaşanan krizler, yarattığı işsizlik, aşırı çalışma, çalışanlar üzerinde yıldırma davranışlarının ve baskının artmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışmalar yüksek işsizlik oranlarının ve çalışanların değersiz görülmesinin “yıldırma”nın artmasına neden olduğunu göstermektedir.

“Yıldırma”nın en fazla, aşırı iş yükünden kaynaklanan doyumsuzluk, çalışma ortamının demokratik olmayan niteliği, var olan liderlik biçimi, özellikle çoğul roller ile ortaya çıkan rol belirsizliği ve rol çatışması ile bağlantılı olduğuna dikkat çekilmiştir.

Dünya Sağlık Örgütü de “yıldırma”nın ortaya çıkmasını kolaylaştıran iş ortamlarının özelliklerini tanımlamıştır. Özellikle rol tanımlarının iyi yapılmadığı, işbirliği ve dayanışmanın kurulamadığı ortamların yatkinlik yarattığı ifade edilmektedir. Özellikle ortaya çıkan sorun ve çatışmaların uygun problem çözme beceriyle çözülmemesi, aksine gizlenmesi bunu artıran etkenler olarak görülmektedir.

“Yıldırma” ve kişilik özelliklerine bakıldığında yıldırma uygulayan kişilerin daima güçlü olma isteği içinde olan, toplumsal ilişkileri zayıf, korktuğu kişileri denetim altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış sergiledikleri belirtilmektedir. Tehdit altında iken yalnızca kendilerini düşündükleri, kendi kurallarını işyerinin kurallar haline getirmeye çalıştıkları, bunun için baskı ve şiddet uygulayabildikleri, bu amaçla sürekli bir disiplin kurmaya çalıştıkları, korku yaratarak egemenlik kurdukları aktarılmaktadır. Aynı zamanda ön yargılı, duygusal tepkiler sergileyen, bireyin sahip olduğu etnik dinsel vs. özelliklerini yıldırma için gerekçe sayan bir tutum sergiledikleri ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar mağdur olanların da sıklıkla zeki, yetenekli, yaratıcı özellikler gösteren, farklı görüşlere alternatif yaklaşımlar geliştirebilen, başarılı ve başarıyı amaçlayan, dürüst, güvenilir, işyerinde politik davranmayan, destekleyici iletişim tarzını kullanan kişiler olduğunu göstermektedir. İşlerini benimseyerek yapan, meslek etiği ilke ve kurallarına uyan kişilerdir. Sıklıkla çalışanların yöneticilerden daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. Yaşlı olanlar gençlere göre daha fazla yıldırma kurbanı olmaktadırlar (Kaya, 2006).

## YILDIRMANIN YARATTIĞI SAĞLIK SORUNLARI

Yıldırma maruz kalan kişide görülen etkileri süresi ve şiddeti ile bağlantılı olarak farklı ruhsal ve fiziksel belirtiler olarak karşımıza çıkmaktadır. (Walter, aktaran Çomak 2011). Bunların yanında bir çok ruhsal bozukluk da ortaya çıkmaktadır. Sıkıntı, öfke, karamsarlık, uyku sorunları, depresif belirtiler, anksiyete belirtileri, davranış sorunları görülebilir. Depresyon, anksiyete ve davranış sorunlarının birlikte bulunabildiği uyum bozuklukları, depresyon, yaygın anksiyete ve panik bozukluğu gibi anksiyete bozukları, kendini bedensel belirtilerle ifade eden somatoform bozukluklar (somatizasyon, konversiyon, ağrı bozuklukları) görülebilir. Bunun yanında bir tür kendini iyileştirme çabası olarak, alkol, madde ya da ilaca yönelme olabilir. Madde kullanım bozuklukları gelişebilir.

## ÜLKEMİZDE YILDIRMA SORUNU

Türkiye’de mobbinge ilgili yapılan çalışmalar çok fazla değildir. Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar ise şu şekildedir:

Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55’inin son bir yıl içinde psikolojik tacizle karşılaştığı, %47’sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir (İzmir, 2010). Aksaray-Yalova-Esenköy eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkokul öğretmenin %50’sinin işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır. (İzmir, 2010). İstanbul’da 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86’sının psikolojik tacize maruz kaldığı kaydedilmiştir (İzmir, 2010). 2007 yılında Ankara 112 Acil Servis çalışanları ile yapılan bir çalışma da ise grubun yüzde 73’ünün son oniki ayda şiddet korkusu, yüzde 55.8’inin sözel/fiziksel taciz deneyimi, yüzde 36.4’ünün sözel baskı ve yüzde 4’ünün de fiziksel saldırıya uğradığı ortaya konulmuştur (Çöl, 2008). Bolu İli sağlık çalışanları ile 2002-2007 yılları arasında yapılan bir araştırmada ise araştırmamanın yapıldığı 5 yıl boyunca sözlü ve fiziksel saldırıya uğrama oranı yüzde 87 olarak bulunmuştur (Çöl, 2008).

2009 yılında Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi Hastanesi’nde yapılan bir araştırmada ise asistan hekimler arasında mobbing düzeyi 5 üzerinden 1.87 olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada mobbing ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca cinsiyete göre mobbing düzeylerinin anlamlı değişiklik göstermediği de bulunmuştur. Literatüre genel olarak bakıldığında da cinsiyetin mobbing düzeylerini yordama konusunda çok anlamlı bir rol oynamadığı görülmektedir ( Dikmetaş, 2011).

## YILDIRMA VE SAĞLIK SEKTÖRÜ

Yapılan araştırmaların bir kısmı “yıldırma”nın özellikle hiyerarşik yapıların belirgin olduğu askerlik, doktorluk gibi mesleklerde daha yoğun olarak gözlemlendiği daha da önemlisi bu uygulamanın mesleki eğitimin bir parçası olarak normalize edildiğini desteklemektedir (Önder, 2010).

Yapılan çalışmalarda ayrıca; işyerinde psikolojik şiddetin sıklıkla yaşandığı sektörlerin başında sağlık sektörü olduğu ve sağlık çalışanlarının şiddete uğrama riskinin diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir. Sağlık sektöründe psikolojik yıldırmanın oluşmasına neden olan faktörlerden bazıları hastanelerde tıbbi olanakların yetersiz olması, çalışma temposunun yoğunluğu, bürokratik engeller, akademik kariyer ve yükselme, yoğun çalışma şartları ve nöbetlerin yoğunluğu nedeni ile aile hayatının zorlaşması olarak sıralanmaktadır (Dikmetaş, 2011).

Tayvan’da sağlık çalışanlarında yapılan bir çalışmada “yıldırma” yaygınlığı son bir yıl için %50.9 bulunmuş, sözel ve fiziksel şiddetten daha yüksek oranda görüldüğü belirtilmiştir. Bosna’da yine sağlık çalışanlarında yapılan bir çalışmada bireylerin %76 oranında “yıldırma” davranışlarına maruz kaldıkları bildirilirken, %26’sında bunun ısrarlı ve yineleyici olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu durumun ruhsal bozukluk gelişimi ile ilişkili olduğu da belirtilmiştir. Yine ülkemizde hemşirelerde yapılan bir çalışmada son bir

yıl içinde “yıldırma” davranışına maruz kalma oranı % 86.5 olduğu belirtilmiştir. (Kaya, 2006).

Mobbing Mücadele Derneği tarafından yapılan araştırmaya göre, ülkemizde Sağlık Bakanlığı'na bağlı kurumlarda ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurum ve okullarda mobbing yaşanma sıklığı ilk iki sırada yer almaktadır.

### **YILDIRMA'YI ÖNLEME**

Sıklıkla “yıldırma” kurbanlarına, yeni bir iş araması, yardım alması, kendini yatıtması, özgüvenini geliştirmesi, olasılıkları hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, yasal işlem yapması önerilmektedir. “Yıldırma”nın ruhsal bütünlüğe yönelik bir saldırı olduğu düşünülürse buna uygun başa çıkma beceriler geliştirmenin büyük önem taşıdığını vurgulamamız gerekir. Sorunu arkadaşlarla paylaşmaktan profesyonel yardım aramaya varan bir yelpazede yardım almak gerekebilir. Bu çabalar sorunun kalıcı duruma gelmesini önleme yanında bireyin başa çıkmasını, örselenmeden kurtulmasını sağlayabilir.

Yıldırma” mağduruna işyerinde taciz uygulayan kişiye itiraz etmek, işyerinde zor-baca davranışlara, tacize uğradığını tanıklarla saptamak, verilen talimatları yazılı olarak belgelemek, maruz kalınan tacizi belgeli olarak yetkililere yada üst yöneticilere iletmek, gereğinde arkadaşlarla paylaşmak ve profesyonel yardım almak önerilen durumlardır. İşyerinde psikolojik tacizle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır.

Sonuç olarak işyerlerinde “mobbing” önlemeye yönelik öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Çalışma ortamının düzenlenmesi, hiyerarşik ilişkinin bir ezen-ezilen ilişkisine dönüştürülmemesi, ekip çalışmasının ana çalışma yaklaşımı olmasını sağlanması gereklidir.
2. Demokratik ve dayanışmayı temel alan bir işbölümü yapılmalıdır. Roller belirlenmeli, sınırlar belirginleştirilmeli ve role uygun kişiler yetkilendirilmelidir.
3. Bireylerin rahatlamasını, kendini yargılanmadan özgürce ifade etmesini sağlayan, duygusal ifadeye izin veren bir ortam yaratılmalıdır.
4. Aşırı çalışmaya son verilmelidir.
5. Güvenli, zarar verici uyaranlardan arınmış, sağlıklı bir fiziksel ortam yaratılmalıdır.
6. Çalışanların özlük hakları sağlanmalıdır.
7. “Yıldırma”yı önleyici etik kurallar geliştirilmelidir.
8. Çalışanların iletişim becerileri geliştirilmelidir. Problem çözme becerileri kazandırılmalıdır.
9. İşyeri sağlık birimleri aracılığıyla koruyucu ruh sağlığı uygulamaları (bilgilendirme, eğitimi, danışma) yapılmalıdır
10. “Yıldırma” ile ilgili hukuksal girişimler engellenmemeli, adaletin tecelli edilmesi sağlanmalıdır (Kaya, 2006).

## KAYNAKÇA

- AKER Tamer, HAMZAOĞLU Onur , BOŞGELMEZ Şükriye. Kocaeli - Ruhsal Travma Kısa Tarama Ölçeği'nin (Kocaeli - Kısa) Geçerliliği *Düşünen Adam*; 2007, 20(4):172-178
- ÇOMAK Esengül , (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- ÇÖL S., (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum* 2008;4:107-30.
- DİKMETAŞ, E, TOP, M, ERGİN, G., (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Sayı 22(3):137-149.
- İZMİR Gökalp, FAZLIOĞLU Aygül, (2010). TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Basımevi, Ankara, [http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\\_rapor\\_no\\_6.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf)
- KAYA Burhanettin, (2009) İş Yeri Stresinin Özgün Bir Biçimi: Yıldırma (Mobbing) *Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni* Cilt 12, Sayı 1,
- ÖNDER Özgür, (2010). Koruyucu Ruh Sağlığı Çerçevesinden Yıldırma Türk Psikiyatri Derneği 14. Bahar Sempozyumu Panel Özetleri.





# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) VE ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞININ ROLÜ

Nurcan ÖNDER<sup>1</sup>

### 1. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TANIMI

Son yıllarda çalışma hayatının öncelikli sorunlarına bakıldığında merkezinde yeni bir kavramın olduğunu görüyoruz. Bu yeni kavram işyerinde psikolojik taciz olarak adlandırılan “mobbing”den başkası değildir.

Latince bir kavram olan “mobbing”, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamına gelmektedir. Türkçede ise mobbing, işyerinde psikolojik taciz, yıldırma, duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde duygusal linç, yıldırma, zorbalık gibi terimleriyle ifade edilmektedir. Terminolojide mobbing taraflarından biri olan mobbingi uygulayan kişi için saldırgan, tacizci, duygusal saldırgan, zorba gibi ifadeler; mobbing uygulanan kişi için ise duygusal saldırıya uğrayan, mobbing kurbanı, mağdur, kurban gibi ifadeler kullanılmaktadır.

Düşmanca ve ahlakdışı iletişim içeren, bir veya birkaç kişi tarafından bir kişiye, sistematik olarak yapılan, o kişiyi yarımsız ve savunmasız bir duruma itmenin amaçlandığı bir davranış şekli olan işyerinde psikolojik taciz (mobbing) sık ve uzun bir zaman süresince uygulanır. Uzun süreli ve sık sık uygulanması yüzünden bu eziyetler birey üzerinde fiziksel, zihinsel ve sosyal kayıplara sebep olmaktadır.

1 ÇSGB,Çalışma Genel Müdür Yardımcısı

Yukarıdaki tanımdan da anlaşıldığı üzere davranışların psikolojik taciz olduğuna karar verilmesi için kasıtlı olarak yapılması, sistematik olması ve en az altı ay devam ediyor olması gerekmektedir. Kurbanın yaşına ve cinsiyetine bağlı olmaksızın ortaya çıkabilen mobbing uygulama oranlarına bakıldığında; Avrupa Parlamentosunun işyerinde maruz kalınan tacizlere ilişkin açıklamalı kararında belirttiği üzere, hem dikey hem de yatay saldırılarda kadınlar erkeklere oranla daha fazla psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Kadınların daha fazla psikolojik tacize uğramalarının nedeni olarak ise olumsuzlukları daha fazla algılamaya eğilimli olmaları gösterilmektedir. Fransa Ekonomik ve Sosyal Komitesi tarafından hazırlanmış bir rapora göre de, özellikle 40'lı yaşlardaki kadınların kariyerlerinde hızla yükselmeye başladığı yıllarda daha fazla psikolojik tacize uğradıkları belirtilmektedir.

Genel bir çıkarım ile çalışma hayatında özellikle üstün asta yaptığı mobbingin genellikle işçilerin verimliliklerini düşürerek ve dayanma güçlerini yok ederek onları istifaya zorlamak amacıyla uygulandığı görülmektedir.

## 2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ VE TÜRK MEVZUATINDA YERİ

İşyerinde psikolojik tacizin Türk mevzuatında ilk defa yer alması yargı kararları ile olmuştur. Söz konusu kavram yasal düzenlemelerden önce yargı kararları ile iş hukumuza girmiştir.

İşçi tarafından iş mahkemesinde açılan davada işverenin şahsi nedenlerden dolayı kendisi ile çalışmak istemediğini, kendisini psikolojik olarak yıpratıp işten ayrılmaya zorladığını ifade ederek manevi tazminatın yasal faizi ile birlikte davalı işverenden tahsilini talep etmiştir.

Mahkemece verilen kararın temyizi üzerine Yargıtay tarafından verilen karar da özetle;

*"...davacı (işçi), işveren tarafından şahsi nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiyi psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın uygulanan bir taktik olduğundan duygusal taciz (mobbing) nedeniyle, manevi yıpranma için manevi tazminatın tahsilini talep etmiştir. Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS'de yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı, dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır."* denilerek mahkemece verilen kararın onanmasına hükmedilmiştir.

İşyerinde psikolojik tacize yönelik olarak Yargıtay tarafından verilen başka bir karar ise;

*"... Taciz olayının etki ve sonuçları temadi etmekte olup davacının olayların vahameti neticesinde psikolojik bunalıma girmesi, daha evvel performansına ilişkin olumsuz bir değerlendirme bulunmamasına rağmen, bu olaylardan sonra performans notunun düşürülmesi,... iş akdini bu olaylar nedeniyle feshetmesi nedeniyle temadi eden ve sonuçları itibarıyla bir nevi mobbinge dönüşen eylemler karşısında 6 günlük hak düşürücü sürenin geçtiğinden de bahsedilemez. Akdin davacı kadın işçi tarafından feshi haklı olup kıdem tazminatının*

*hüküm altına alınması gerekirken hatalı değerlendirme ve gerekçe ile reddi bozmayı gerektirmiştir...” şeklinde.*

Yukarıda bahse konu olan kararlardan da görüleceği üzere, yargı kararlarında işçinin, işveren yahut diğer çalışma arkadaşları tarafından süreklilik arz edecek şekilde yıldırılmaya çalışılması, kasten güçlük çıkarılması, işçiyi küçük düşürücü hareketlerde bulunulması işyerinde psikolojik taciz (mobbing) olarak değerlendirilmektedir.

Her ne kadar yargı kararları alındığı dönemde mobbing konusunda açıkça yasal bir düzenleme yer almasa da yürürlükteki mevzuat çerçevesinde mağdurların haklarını tanzim etmeleri mümkün olmuştur.

Bilindiği üzere 4857 sayılı İş Kanunu işverenlere işçileri gözetme borcu vermiştir. Özellikle işçinin kişiliğinin korunması, onun yaşamının, sağlığının, bedensel ve ruhsal bütünlüğünün, şeref ve haysiyetinin, kişisel ve meslek saygınlığının, özel yaşam alanının, ahlaki değerlerinin korunmasını gözetmekle yükümlüdür.

Yargı kararları neticesinde, işverenler tarafından istifaya zorlamada araç olarak kullanılan mobbing kapsamında değerlendirilecek saldırılara maruz kalan işçiler, yine İş Kanununun “İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı” başlıklı 24 üncü maddesinin “Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri” başlıklı ikinci maddesi gereğince iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshedip kıdem tazminatına ve kıdem tazminatı ile karşılanmayan ek zararları varsa Borçlar Kanunu hükümlerine göre maddi veya manevi tazminata hak kazanacaklardır.

Ancak işçinin kıdem tazminatına hak kazanması için bu davranışlara maruz kaldığını ispat etmesi, iş sözleşmesini kanunda öngörülen süre içerisinde feshetmesi ve kıdem tazminatı için öngörülen işyerinde en az bir tam yıl çalışmış olması şartlarına haiz olması gerekmektedir.

Ayrıca 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun “İşverenin genel yükümlülüğü” başlıklı dördüncü maddesinde “İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup...” ifadesine yer verilerek işçiyi gözetme borcuna değinilmiştir.

Birçok Avrupa Birliği ülkesinde yasal zemine kavuşmuş olan, hatta meslek hastalığı olarak nitelendirilen işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramının direkt olarak 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun başlıklı 417 nci maddesinde yer aldığı görülmektedir. Söz konusu maddenin birinci fıkrasında “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.” ifadesine yer verilmiş, böylece işverene işçinin kişiliğini koruma, kişiliğine saygı gösterme, sağlığını gözetme, işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü getirilmiştir.

### **3. BAŞBAKANLIK GENELGESİ VE BAKANLIĞIN SORUMLULUKLARI**

Yukarıda bahse konu olan mevzuat dışında, kamu ve özel sektörde yaşanan ve sık sık kamuoyunun gündemine gelen mobbing olaylarını engellemek, toplumun bilinçlen-

dirilmesini sağlamak için tüm çalışanları kapsamak üzere “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi (Mobbing)” Genelgesi hazırlayarak, 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Çalışanların psikolojik taciz hakkında bilgilendirilmesi, onur ve haysiyetlerinin korunması, önleyici tedbirlerin alınması ve çalışanların bu türden bir tacize maruz kalmaları halinde başvuracakları yolların belirle-  
nebilmesi amacıyla hazırlanan Genelge kapsamında Bakanlığımıza da çeşitli görevler verilmiştir.

Genelgenin dördüncü, beşinci ve sekizinci maddeleri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına açıkça görevler yüklemiştir. Birincisi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanması; ikincisi Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun Bakanlığımız bünyesinde kurulması; sonuncusu ise eğitim ve bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesinde etkin rol oynaması hususudur.

Söz konusu Genelgenin dördüncü maddesinde psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacağı düzenlenmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel sektör çalışanlarını da kapsayan bu genelgenin beşinci maddesi kapsamında çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacağı ifade edilmektedir.

Genelgenin son maddesi ile işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflara görev verilmiştir.

#### **4. SONUÇ**

Bakanlığımız Genelgenin kapsamında kendisine verilen görevleri yerine getirmek için çalışmalarına başlamış, öncelikle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Hattı olan ALO 170 üzerinden mobbing konusunda çağrılar alınmaya başlanmış, bu çağrılara cevap vermek üzere psikologlar önce konu hakkında eğitilmiş, daha sonra da hattı arayanlara yardımcı olmak üzere görevlendirilmişlerdir. Söz konusu psikologlar hattı arayanları konu hakkında bilgilendirme, işyerinde psikolojik tacize uğradığını düşünenlere psikolojik destek verme, onları yönlendirme, şikayetleri dinleme görevlerini yerine getirmeye başlamışlardır.

Kasım 2012 tarihi itibarıyla ALO 170'e gelen 4.244 adet mobbing başvurusunun %63'ünün özel sektörden, %37'sinin ise kamu sektöründen geldiği görülmektedir. Mobbing başvurusunda bulunanların cinsiyete göre dağılımına baktığımızda ise özel sektörden arayanların çoğunun erkek; kamu sektöründen arayanların yarısından fazlasının kadın olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyetler arası dağılımın birbirine çok yakın olması,

hatta özel sektörden % 55 ile daha çok erkeklerin araması mobbing mağdurlarının daha çok kadınlardan oluştuğu gerçeğine zıtlık oluşturmaktadır.

ALO 170 Hattının işlevsel şekilde çalışmasının sağlanmasını takiben, Genelgenin beşinci maddesi uyarınca işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik olarak ülke çapında politikaların belirlenmesine katkı sağlamak, eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerini koordine etmek ve yönlendirmek, ihtiyaç duyulan konularda araştırma ve inceleme yapmak/yaptırmak, rapor, rehber ve bilgilendirme dokümanları hazırlamak ve kamuoyunu bilinçlendirme çalışmaları yapmak üzere Bakanlığımız bünyesinde Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu oluşturulması amacıyla 2011 yılı içerisinde Genel Müdürlüğümüz bünyesinde ilgili kurumlar ve sosyal taraflarla toplantılar yapılmıştır. Söz konusu toplantılar neticesinde Çalışma Genel Müdürü başkanlığında Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu oluşturulmuş, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Genelgesi Uygulama Eylem Planı (2012-2014)” hazırlanmıştır.

Eylem Planının “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Kurumsal Kapasite Çalışmaları” başlıklı birinci öncelik alanı ile “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Eğitim ve Farkındalık Artırma Çalışmaları” başlıklı ikinci öncelik alanına ilişkin olarak iki farklı teknik komite kurulmasına, teknik komitelerin hazırladıkları raporları Psikolojik Tacizle Mücadele Kuruluna sunmalarına karar verilmiştir. Çalışma Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen teknik komiteler çalışmalarını sürdürmektedir.

## KAYNAKÇA

Çobanoğlu, Şaban ( 2005), Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, s.20

Leymann, Heinz (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Cilt 5, Sayı 2, s.165-184.

Ankara 8. İş Mahkemesi'nin, 20.12.2006 tarih ve E.2006/19, K.2006/625 sayılı Kararı.

Yargıtay 9. HD'nin, 30.05.2008 tarih ve E.2007/9154, K.2008/13307 sayılı Kararı.

9. Hukuk Dairesi'nin 4.11.2010 Tarih, 2008/37500 Esas, 2010/31544 Karar numaralı kararı



# A. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler

## SOSYAL GÜVENLİK KURUMU'NUN İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) İLE İLGİLİ BİLDİRİSİ

Yadigâr GÖKALP

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı

### ÖZET

Bir çalışma organizasyonu içerisinde ortaya çıkan psikolojik taciz olarak da tanımlanabilen mobbing, çalışanı, çalışma hayatını, ülke ekonomisini ve toplumun huzurunu olumsuz etkileyen bir olgudur. Tüm bu olumsuzlukları nedeniyle, bu davranış şekli ile etkin bir şekilde mücadele edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Kurumumuz tarafından bu hususta ilk çalışmalar başlatılmış, konuyla ilgili Başbakanlık Genelgesine de uygun olarak Mobbing ile Mücadele Komisyonu oluşturulmuş ve bu komisyonun usul ve esasları belirlenmiştir. Mobbing ile mücadelede mevzuatımızda yer almaya başlayan hükümlerin pozitif etkisi tartışılmazken, bunların geliştirilmesi ve yasa, tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenerek yasal dayanaklarının sağlamaştırılmasının, ayrıca kapsamının genişletilmesinin faydalı olacağı da düşünülmektedir. Mobbing konusunda çalışanların bilinçlendirilmesi, farkındalığın yaratılması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, henüz mobbing şartları oluşmadan çalışma barışı içerisinde bu sorunun çözülmesi gerekmektedir. Mobbing ile mücadele, ancak kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerinin ortaklaşa, sıkı diyalog içerisinde ve iyi işleyen bir koordinasyon ile etkinlik kazanabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Sosyal Güvenlik Kurumu, Mobbing Yaptırımları

## I. GİRİŞ

Bir çalışma organizasyonu içerisinde ortaya çıkan psikolojik taciz olarak da tanımlanabilen mobbing, mağdurları üzerinde başta ruhsal olmak üzere derin olumsuz etkileri olan bir davranış şeklidir. Bu olumsuz süreçte; en başta mobbinge maruz kalan mağdur zarar görse de onunla birlikte toplumsal huzur, çalıştığı işyerinin verimliliği ve ülke ekonomisi de zarar görmektedir. Bu nedenle de mobbing ile mücadele önem arz etmektedir.

Genel olarak mobbingin üç olumsuz sonucu vardır. Bunlar; mağdura ilişkin, mobbingin uygulandığı iş yerine ilişkin ve toplum ile ülke ekonomisine ilişkin sonuçlardır. Mağdura ilişkin sonuçlar çoğunlukla ruhsal sağlığın tahribatı olsa da, bunun akabinde gerçekleşen yüksek tansiyon, ellerin terlemesi titremesi, baş ve sırt ağrıları gibi fiziksel sonuçlar ve vakalar da sıkça görülmektedir. Mutsuz olan birey, depresif davranışlara meyilli psikolojik durumu sebebiyle toplum huzuruna da zarar verecektir.

Mobbingin işletmeye etkisi ilk olarak mağdurun çalışma huzurunun ve isteğinin azalması nedeniyle motivasyonun ve iş verimliliğinin düşmesidir. Bu çatışmadan dolayı işyerinde genel olarak çalışma huzurunun da kaçtığı gözlemlenmektedir. Kuşkusuz işletmelerde mobbingden kaynaklanan verim düşüklüğü ülke ekonomisini de olumsuz etkilemektedir.

Mobbing, başarılı-başarısız, çalışkan-tembel, eğitimli-eğitimsiz, sosyal-asosyal her bireyin başına gelebilmektedir. Bu nedenle toplumun tüm kesimlerini tehdit eden bir davranış şeklidir.

Mobbing ile mücadele son yıllarda önem arz etmekle birlikte, bu görev Anayasamızca da çok daha önceden Devlete yüklenmiştir. Anayasamızın 17 nci maddesinde düzenlenen; *“Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”* yine 49 uncu maddesinde yer alan *“Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”* hükümleri gereği Devlet’in mobbing ile mücadele etmesi hususu bireyler açısından anayasal bir güvence altına alınmıştır. Bu doğrultuda önemli bir adım daha atılmış 19/03/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazetede 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır.

Mobbing ile mücadelede asıl olan “önlemek, tedavi etmekten iyidir.” prensibi olmalıdır. Bu prensiple; mobbing karşısında kararlı ve sağlam duran kurum, kuruluş ve yöneticiler ile nitelikli eğitimler aracılığıyla mobbing ortamlarının oluşmaması amaçlanmalıdır.

## II. İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) KAVRAMI

İş yerinde psikolojik taciz veya mobbing, bireyin haksız, saygısız ve zararlı bir davranışın sürekli hedefi olma sürecidir. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:1v). Mob sözcüğü, İngilizcede yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ve çete anlamlarına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. (Tutar, 2003:9). Çalışma hayatındaki bu olumsuz durumun doktrinde de birçok farklı



tanımı yapılmıştır. Bu durum kavramın karmaşık ve değişken yapısından kaynaklanır. Leymann'a göre, bu olumsuz davranış şekli, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı uygulamalarla ortaya çıkan "psikolojik şiddet" veya "psiko terör" olarak tanımlanmaktadır. Leymann'ın tanımda aradığı unsurlardan biri olan "sistematik" ölçütü için, bu saldırının 6 ay sürmesi ve bu süre içerisinde en az haftada bir defa bir olumsuz-haksız eylemin tekrar etmesi gerekmektedir (Ertürk, 2005:24). Doktrinde genel kabul gören sürede bu 6 aylık süredir.

Tüm bu farklı tanımlamalara karşın, mobbing kısaca, çalışma arkadaşlarının, üst veya üstlerinin mağdurun sağlığına, onuruna, yeteneğine süreklilik arz eden saldırgan davranışları olgusuna atıfta bulunmaktadır. O halde işyerinde meydana gelen çalışana yönelik psikolojik tacizin "mobbing" olarak değerlendirilebilmesi için bu hareketin süreklilik arz etmesi gerekmektedir. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:7)

### **Mobbing Kapsamına Giren Davranışlar**

Mobbing özel bir saldırı halini ve kendine has unsurları içerdiğinden çalışanlara yönelik her saldırı bir mobbing vakası olmayabilir. Örneğin; mevcut durumundan daha alt kademedeki bir göreve atanma, başka yerde görevlendirme, kişinin niteliklerine veya konumuna uygun olmayan bir takım görevler verme gibi durumların varlığı bu durumları mobbing olarak değerlendirmek için yeterli değildir. Yine mobbing ile çok karıştırılan bir diğer husus; cinsel taciz vakalarıdır. Cinsel taciz, tek bir hareketle gerçekleşebilirken, mobbing bir uzaklaştırma stratejisini içerir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:28-29).

Doktrinde mobbing davranış modellerindeki temel modellerden biri Heinz Leymann'a ait dört evreli modeldir. Şu evrelerden oluşur: Günlük çatışma, mobbingin başlaması, yıkıcı kişisel davranışlar ve dışlama. Leymann'a göre, normal çatışmaların mobbinge dönüşmesinin nedeni buna göz yumulmasıdır. Ona göre, aslında her çatışma başlangıçta mobbinge dönüşmeden engellenebilir. İkinci aşamada çatışmalar, artık sistematikleşmekte ve süreklilik arz etmeye başlamaktadır. Yıkıcı kişisel davranışlar aşamasında ise, sürece işyerinin yöneticileri de dâhil olmaktadır; ancak yöneticiler çatışmayı çözmek için devreye girmezler, tam tersine devreye girmeleriyle mağdur daha da olumsuz etkilenir ve işyerinde yalnızlaşır. Mağdur, yöneticiler açısından fail ve sorun halini almaktadır. Bu nedenle mağdur, yer değiştirmeye hatta istifaya zorlanmaktadır. Son aşamada mobbinge uğrayan mağdur dışlanır ve meslek hayatını bitirmeye zorlanır. (Basedow, Ulricke, 2007:23-25).

Mobbing davranışlarına örnek vermek gerekirse; yapılan yanıtlardan sorumlu tutma, mantıksız görevler verme, yeteneğini eleştirme, birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme, işten atma tehdidi, küçük düşürme, hakaret etme, yok sayma, işini beğenmeme, bağırma, itham ve iftiralarda bulunma, arkasından konuşma, telefonla rahatsız etme, mimikler ve bakışlar yoluyla ilişkinin reddedilmesi, işyerinde tecrit, sözünün kesilmesi, varsa özüyle alay edilmesi, alçaltıcı sıfatlar takma, fiziksel saldırıya dönüşen davranış modelleri ve benzeri davranışlar sayılabilir. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:53-58).

Davranışı mobbing olarak değerlendirirken bu davranışın yıldıracı olmasının yanı sıra, "sıklığı" ve devam süresi de önem arz etmektedir. Mobbing vakasında bazı unsur-

ların bulunması gerekir. Bunların en belirginleri; kasıt unsuru, davranışın sistematik bir biçimde tekrar etmesi, en azından altı aydan beri devam ediyor olması ve çalışanı yıldırıp uzaklaştırmayı amaçlaması olarak sayılabilir (Laçiner, <http://www.mobbingturkiye.net>).

### **Mobbing Sürecinde Yer Alanlar**

**Mobbing Uygulayanlar:** İşyerinde mobbing uygulayanların karakteristiklerini ortaya koyabilmek için, öncelikle neden mobbinge başvurulduğunun araştırılması gerekmektedir. Leymann'a göre, mobbing davranışına yönlendiren başlıca dört neden vardır: Bunlardan ilki; grup normlarını benimseyerek güçlü olmaktır. Bu güdü bireyin mobbing uygulama nedeni olabilir. İkinci olarak, mobbingten hoşlanmak gelir, Mobbingi destekleyen insanlar, mobbingi ortadan kaldırmaktan hoşlanmazlar. İşyerindeki hiyerarşik konumlar bazen önemli de değildir. Kişisel olarak birinden hoşlanmadıklarında yöneticiler ya da çalışanlar mobbing sürecini başlatmada birbirlerine benzerler. Üçüncü nedense; zevk duymaktır. Sadist kişilikli bireyler mobbing uygulayarak; başkalarına kötü davranmaktan ve cezalandırmaktan zevk alırlar. Son olarak; önyargıyı destekleme bir neden olarak gösterilmiştir. İnsanlar belirli bir sosyal ya da etnik gruba ait hoşlanmadıkları ya da nefret ettikleri kişilere mobbing davranışlarını uygularlar (Reichert, Elisabeth (çev:Emine Özmete), 10.05.2012 <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/emine-ozmetemobbingceviri1.pdf>).

Kimler mobbing uygular sorusunun belirgin bir ölçütü olmamakla birlikte; yine de mobbing uygulayan kişilere aşağıdaki durumlar örnek olarak gösterilebilir:

- Mağdur kişinin kendisinden daha yetenekli veya başarılı olduğunu hisseden amir,
- Sürekli pohpohlanmaya alışmış, statükocu, yerini kaybedeceği endişesi ile dolu ve ben merkezci kişilikler, narsist kişiler,
- Kendilerini yüceltmek için başkalarını kullanan, başkalarının duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine empati göstermeyen kişiler,
- Mobbing uygulayanlar, genel olarak, paranoid, narsist, obsesif anti sosyal kişilik bozuklukları olan bir yapıdadırlar. Ancak elbetteki her cinsiyetten, her öğrenim durumundan, toplumun her sınıfından kişi mobbingin mağduru da faili de olabilir. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:38-42).

**Mobbing Mağdurları:** Mağdurlar açısından bir profil benimsemekse daha zordur. Leymann bu durumu, insanların mobbinge maruz kalmadan önceki durumlarını belirleyecek bir araştırmanın var olmamasına bağlamaktadır (Savaş, 2006:17). Yine de son yıllarda yapılan araştırmalarda mobbing davranışı özelliklerinin:

- Kendini ispatlamış ya da ispatlamaya başlamış çok iyi niyetli, ilkelerine son derece saygılı, çok sadık, çok dürüst, kendine çok saygı duyan ve işyerine hizmet etmeyi düşünen ve saf kişilere, ilişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam olan ve bunlardan ödün vermeyen

- Dürüst, güvenilir ve kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişiler,
- Çoğu durumda mağdurlar daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için duygusal zekaları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen,
- Başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen,
- Mobbing uygulayanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan kişilere yoneldiğini ortaya koymaktadır. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 43-48)

**Mobbingin İzleyicileri:** İzleyicilerden kasıt, bu süreçte mağdur veya fail olmamakla birlikte, çalışma hayatındaki kişilerden oluşan ve süreci algılayan, dolaylı olarak süreç katılan veya etkilenen kişilerdir. Bir tasnif yapmak gerekirse; çatışma sırasında uzlaşmadan yana olan diplomatik izleyici, mobbing uygulayana çok sadık olan ancak bu özelliği bilinsin de istemeyen emirleri izleyici, başkalarının problemleriyle fazla ilgilenen izleyici, herhangi bir çatışmaya karışmaktan korkan izleyici ve görünüşte hiçbir şeye karışmayan; ancak gerçekte belli bir düşünceye hizmet etmekte olan ikiyüzlü izleyici karakter tipleri vardır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 49-51)

### **İşyerinde Psikolojik Tacizin Sonuçları**

İş yerindeki psikolojik tacizin sonuçlarını; mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçlar, mobbingin uygulandığı işletmeye ilişkin sonuçlar ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olarak üçlü bir tasnife tabi tutmak mümkündür.

**Mobbingin Mağdurlarına İlişkin Sonuçlar:** Mobbing, mağdurun mental sağlığını açık bir şekilde olumsuz etkiler. Mağdurlar, ağır stres ve kaygı yaşarlar. Mobbing hastalıklara, sosyal dışlanmaya ve hatta suça neden olabilir, mesleki ilerlemeyi ve para kazanmayı engelleyebilir. (Reichert, <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>) Paranoyaya ve kafa karışıklığına da neden olan mobbingde, mağdur kendine olan güven duygusunu yitirir. Kendisini yalıtabilir, huzursuzluk korku, utanç, asabiyet ve endişe duyguları ile dolabilir. Ağlama, çarpıntı, ellerde titreme, nefes darlığı, sindirim ve mide rahatsızlıkları, uyku bozukluklarından, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunlarını ve travma sonrası stres bozukluğunu yaşayabilir (Yıldırım, <http://www.bianet.org/bianet/emek/88229-turkiyede-mobbing-davalari>).

**Mobbingin İşletmelere Yönelik Sonuçları:** Mobbing, faili ve mağdurların işgücü verimi ve işe ayırdıkları zamanda önemli kayıplar meydana getirir. İşletmenin genel verimliliğini de olumsuz etkiler, işletme içi ilişkileri temelinden sarsar, işletme içindeki iletişime ve sosyal ortama kalıcı zararlar verir, konunun işletme dışına taşınması halinde kurum saygınlığına ve marka değerine zarar verir.

Leymann'a göre, mobbing süreci işletmede yer alan hiyerarşinin en üstünden altına kadar, işletmenin bütününe etkiler ve birçok çatışmanın ve karışıklığın ortaya çıkmasına yol açar. Yıldırım sürecinde sadece hedefler etkilenmez, aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir. (Leymann, <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>).

**Mobbingin Ülke Ekonomisine Etkisi:** Dünyada her sene 6 milyon çalışma günü kaybı yaşanmaktadır (HSEInformation about Health and Safety at Work). Bu yaşanan kayıpların sebebi mağdurların meslek güvensizliği, iş değişikliği ve uzun çalışma saatleri ve bu zor çalışma koşulları sebebiyle yaşanan çalışma kayıplarıdır. Dünya genelinde stres ve stres ile ilgili olan hastalıkların maliyetine baktığımızda 5 milyar (TUC- Trades Union Congress) dolardan 12 milyar (IPD- Institute of Personnel and Development) dolara yükselen bir grafik karşımıza çıkmaktadır. Görüldüğü üzere, mobbingin maliyeti milyar dolarlarla ifade edilebilecek ölçüde büyüktür. Psikolojik olarak rahatsız olan çalışanın üretime katacağı katkı sorunsuz bir çalışandan çok daha az olacaktır. Mobbinge bağlı hastalıklar sebebiyle de işgücü kayıpları ülke ekonomilerinde büyük kayıplara sebep olmaktadır (TBMM, 2011:20)

### III. Kurumumuzun Personel Yapısı ve Mobbing ile Mücadelenin Önemi

Köklü üç Sosyal Güvenlik Kurumu olan; T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü, Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Bağ-Kur Genel Müdürlüğünü aynı çatı altında toplayan Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 20.05.2006 tarihli ve 26173 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5502 sayılı Kanunla kurulmuştur. Böylelikle, sosyal güvenliğin sağlanması gibi oldukça önemli bir görevi üstlenen Kurumumuz, bu birleşme ile ayrıca çalışan personel sayısı olarak da Türkiye'nin önde gelen Kurumlarından biri olmuştur. Kurumumuzda; merkez teşkilatında 4676 ve taşra teşkilatında ise 21.196 kişi çalışmakta, böylelikle 25.872 kişi Kurumumuz tarafından istihdam edilmektedir. Cinsiyete göre personel dağılımımız ise; 9.570 kadın çalışan, 16.302 erkek çalışandır.

Kurumumuz personeli de Türkiye'nin her yerinde görev yapmaktadır ve farklı öğretim durumları söz konusudur. Bu heterojen yapısı nedeniyle aslında tüm kamu sektörünün küçük bir örneği gibidir. Bu sebeple mobbing ile mücadelede kat edeceğimiz mesafe ülke için de bir örnek teşkil edecektir kanısını taşımaktayız.

#### Kurumumuz personelinin öğretim durumunu gösterir tablo:

|  |               |
|--|---------------|
| <b>İlkokul</b>                                 | 433           |
| <b>Ortaokul</b>                                | 1.015         |
| <b>Ortaokul Dengi Mesleki veya Teknik Öğr.</b> | 2             |
| <b>Lise</b>                                    | 4.192         |
| <b>Lise Dengi Mesleki veya Teknik Öğr.</b>     | 2.587         |
| <b>Lise veya Dengi Okullar Üstü 1 Yıl Öğr.</b> | 5             |
| <b>Lise veya Dengi Okullar Üstü 2 Yıl Öğr.</b> | 1             |
| <b>Yüksek Okul (2 yıllık)</b>                  | 3.417         |
| <b>Yüksek Okul (3 yıllık)</b>                  | 58            |
| <b>Yüksek Okul (4 yıllık)</b>                  | 13.481        |
| <b>Yüksek Okul (5 yıllık)</b>                  | 69            |
| <b>Yüksek Okul (6 yıllık)</b>                  | 557           |
| <b>Diğer</b>                                   | 55            |
| <b>TOPLAM</b>                                  | <b>25.872</b> |

25 binin üzerinde çalışan personeli olan Kurumumuz içerisinde, personel sayısının bu denli çok olmasından dolayı çağımızda iş hayatında oldukça yoğun görülen mobbingin Kurumumuz personelinin çalışma performanslarını olumsuz etkilememesi için, Kurum Yönetimi tarafından gerekli tedbirler alınmıştır.

Öncelikle 19/3/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi gereğince; Kurum Başkanlığımızca, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlıklarını kaybetmelerine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemekte olan iş yerinde sistematik psikolojik taciz vakalarını önlemek amacıyla; Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Mobbingin (İş Yerinde Sistematik Psikolojik Taciz) Önlenmesine Dair Usul ve Esaslar belirlenmiştir.

Kurumumuz vatandaş memnuniyetini sağlayabilmenin en önemli aracının personel memnuniyetinden geçtiğini çok iyi bilmektedir. Bu sebeple, olası mobbing uygulamalarının personelin etkinliğini azaltacağından yola çıkarak bahsi geçen Usul ve Esaslar uyarınca; Kurumumuz bir ilki gerçekleştirmiş ve SGK’nda “Mobbing (Sistematik Psikolojik Taciz) ile Mücadele Komisyonu” ve “Ön Değerlendirme Komisyonu” oluşturulmuştur.

Vakaların iş yerinde psikolojik taciz kriterlerine uygun olup olmadığını belirleyecek olan Ön Değerlendirme Komisyonu, eylemin mobbing olma ölçütlerine uygun olması durumunda bu vakaları Mobbing ile Mücadele Komisyonuna bildirmek ve Kurum bazında mobbing vakalarına yönelik istatistikî çalışmaları yapmakla görevlendirilmiştir.

Kurum Başkan Yardımcısı başkanlığında ayda bir toplanan Mobbing ile Mücadele Komisyonu, bir başkan yardımcısı, dört asil üye ve bir eşit muamele ombudundan oluşmaktadır. Komisyon oluşturulurken her kademedeki çalışanımıza yer vermeye çalışılmıştır. Komisyon ilk toplantısını 11/5/2012 tarihinde gerçekleştirmiştir.

Komisyonun görevleri; Ön Değerlendirme Komisyonunca yapılacak olan iş yerinde psikolojik taciz vakalarının tespitine yönelik ölçütleri belirlemek, bu ölçütler doğrultusunda yapılan ön değerlendirme sonucu, iş yerinde psikolojik taciz olarak belirlenen vakaları değerlendirmek, Kurumda işyerinde psikolojik taciz ile mücadele konusunda farkındalık yaratmak amacıyla çalışmalar yürütmek, Kurum içerisinde iş yerinde psikolojik taciz vakalarının önüne geçmek için tedbirler almak olarak bahsi geçen Usul ve Esaslar ile belirlenmiştir.

Mobbinge uğradığını düşünen personelimiz için, Kurum İtranet portalında “İş Yerinde Psikolojik Taciz Formu” adı altında matbu bir form oluşturulmuş, personelimizin herhangi bir baskı unsurunu hissetmemesi ve vakanın bir an önce incelenebilmesi için elektronik posta yöntemiyle başvuru öngörülmüş ve şikâyet sahibinin adının gizli tutulacağı hükme bağlanmıştır. Durumu değerlendirecek olan Ön Değerlendirme Komisyonu tarafından işyerinde psikolojik taciz vakası olmadığı belirlenen vakaların ise şikâyet sahiplerine gerekçe ile bildirilmesi öngörülmüştür.

Kurumumuz tarafından mobbing davranışları bahsi geçen Usul ve Esasların 11 inci maddesinde örneklendirilmiştir.

Mobbingin genel koşullarının oluşması halinde de, verilen örnekler dışındaki vakaların mobbing olarak değerlendirilmesini sınırlayan bir husus bulunmamaktadır. Usul ve Esaslarda komisyonun mobbing iddiasını ayrıntılarıyla inceleyecek ve gerekli gördüğü takdirde çalışanı ve mobbing uygulayan kişiyi toplantıya çağırarak dinleyeceği de belirtilmiştir.

Usul ve Esaslarda bu iki komisyonun dışında Eşit Muamele Ombudu da düzenlenmiştir.

Eşit Muamele Ombudu, mobbinge uğradığını düşünerek şikâyetle bulunan kişilere yardım, hukuki danışmanlık ve destek hizmeti verir. Ombudun yaptırım gücü yoktur.

Komisyonların, şu an itibariyle hiçbir yaptırım yetkisi olmamakla birlikte, mobbing durumunun değerlendirilmesi, raporlanması ve kayıt altına alınması gibi önemli görevleri mevcuttur. Böylece çok sayıda olan Kurum personelimizin şikâyet ve başvurularını daha hızlı inceleyebilmek ve gerekli tedbirleri almak hedeflenmiştir.

Sosyal Güvenlik Kurumu olarak ayrıca; tüm personelin hizmet içi eğitim programlarına mobbing konusunu dahil etme ve farkındalık oluşturma, her ay toplanacak komisyona bu konunun uzmanlarını konuşmacı olarak davet etme hususlarında çalışmalarına devam edilmektedir.

#### IV. AMAÇ

Mobbing, yalnızca psikolojik tacize uğrayan kişi açısından değil, mobbingin gerçekleştiği işyeri açısından ve toplum ile ülke ekonomisi açısından da son derece olumsuz etkileri olan bir olgudur. Mağdurun ruhsal ve fiziksel sağlığının bozulması, sağlığının geri kazanabilmesi için geçirmesi gereken tedavi süreci, mobbing nedeniyle depresif davranışlarının toplum düzenini etkilemesi, iş verimliliğinin düşmesi sebebiyle çalıştığı organizasyonun ve nihayetinde ülke ekonomisinin zarar görmesine neden olmaktadır.

Tüm bu olumsuzlukların, alınacak önlem ve kararlarla en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Zira Anayasamızın 17 nci maddesinde düzenlenen; *“Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”* ve 49 uncu maddesinde yer alan *“Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”* hükümleri gereği mobbing ile mücadele kamu kurum ve kuruluşları için anayasal bir zorunluluktur. Yine 19/3/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi de mobbing ile mücadelede atılan önemli adımlardan biridir.

Anayasal hükme ve Başbakanlık Genelgesine uygun olarak Kurumumuzda da mobbing ile mücadele çalışmalarına başlanmış, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Mobbingin (İş Yerinde Sistematik Psikolojik Taciz) Önlenmesine Dair Usul ve Esaslar belirlenmiştir. Bu Usul ve Esaslar uyarınca; “Mobbing (Sistematik Psikolojik Taciz) ile Mücadele Komisyonu” ve “Ön Değerlendirme Komisyonu” oluşturulmuştur.

Ayrıca bahsi geçen Usul ve Esaslar ışığında, “Önlemek, tedavi etmekten iyidir” prensibini temel alarak, mobbing vakalarının ortaya çıkabileceği durumları en aza indirmek için gerekli tedbirlerin alınması amaçlanmaktadır.

## V. MOBBİNGİN MEVZUATIMIZDAKİ YERİ

Hukuk normlarını uygulanabilir ve etkin kılan en önemli unsurlardan biri onlara uyulmaması durumunun bir yaptırıma bağlanmasıdır. Kurumumuz bünyesinde mobbing ile mücadele kapsamında oluşturulan komisyonların, herhangi bir yaptırım yetkisi yoktur. Kamu kurumlarında yaptırım yetkisinin, kimde veya hangi kurullarda olduğu 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 126 ncı maddesi uyarınca belirlenmiştir.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, mobbing hakkında bir düzenlemeye yer vermiş ve bu kavramı Türkçeleştirerek "Psikolojik Taciz" olarak adlandırmıştır (Gültekin, Erişim:10.05.2012, <http://www.gultekinhukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf>) Gerçekten de yasa koyucu, "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı 417 nci maddesinin birinci fıkrasında "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." ifadesinde özellikle psikolojik taciz terimine yer vermiş ve mobbing ile mücadeleyi işverenin bir yükümlülüğü olarak düzenlemiştir. Bahsi geçen maddenin üçüncü fıkrasıyla bu yükümlülüğün sözleşmeden doğacağını da hükme bağlamıştır. Bu oldukça önemli bir gelişmedir.

Medeni Kanunumuz da bireyin, kişiliğinin korunması yönünde önlemleri 25 inci madde ile hükme bağlamıştır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:105). Buna göre, mağdur, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Ancak önemle belirtiriz ki; kişinin eda davası açabilir durumda iken, tespit davası açabilmesi için bu konuda hukuki yararının bulunması şartı aranır. (Şener, Erişim:11.05.2012: <http://www.kemalsener.av.tr/fikri-ve-sinai-haklar/tespit-davasi-hukuki-yarar.html#ixzz1 uvPXDHFO>).

4857 sayılı İş Kanunu, açısından da, mobbing davranışlarına karşı birtakım yaptırımlara gidilebilir; öncelikle mobbing durumu işverenin işçinin kişilik hakkını gözetme borcuna bir aykırılık taşıyacaktır (Süzek, 2008:346vd). İş Kanununda bu borç, 77 nci maddede hükme bağlanmıştır. Mobbing de, iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden bir olgu olduğundan, işveren, bunu engellemek için "her türlü" tedbiri almakla yükümlü kılınmıştır.

Mobbing mağduru, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilecektir, zira İş Kanununun 24/II hükmü uyarınca haklı nedenle fesih sebepleri arasında diğer koşulların mevcut olması halinde mobbing oluşturabilecek davranışlar da sayılmışlardır.

Anayasamızda 10 uncu madde ile güvence altına alınan eşitlik ilkesinin bir yansıması olarak İş Kanununun 5 inci maddesinde de işverene işçilerine karşı eşit davranma borcu getirilmiştir. Özellikle, işveren tarafından uygulanan mobbing durumunda bu borca aykırı davranıldığı açıktır.

Mobbingi ceza hukuku açısından değerlendirecek olursak; karşılaştırmalı hukukta, genellikle mobbinge karşı özel suç tiplerine yer verilmediği görülmektedir. Nitekim



Alman ve Avusturya hukukunda, işyerindeki mobbing davranışlarını cezalandırmak için Ceza Kanunu'ndaki düzenlemeler yeterli olduğu için özel bir ceza normuna gerek olmadığı savunulmaktadır (Erdem ve Parlak, 2010:270).

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşyeri türü, cinsiyet, mevkii, eğitim, öğretim, hiyerarşi açısından belirgin farklılıklar göstermeden günümüzde her yerde ve sıklıkla mobbingle karşılaşılmaktadır. Mobbingin, bireysel toplumsal ve ekonomik olumsuz sonuçlara yol açtığı günümüzde daha belirgin bir hal almıştır.

Çalışmamızda mobbing ile ilgili kısa bir tanım yaptıktan sonra, hangi hareketlerin mobbing sayılacağı, Kurumumuzun personel yapısından ve yüksek sayıda personel çalıştırmamızdan dolayı mobbing konusuna Kurumca verdiğimiz önemden bahsettik. Bu önemden dolayı oluşturduğumuz mobbing ile mücadele komisyonlarına ve bunların işleyiş usul ve esaslarına değindik. Yine son olarak Mobbingin mevzuattaki yerinden bahsettik.

Tüm bu olumsuzlukları nedeniyle; kamu kurum ve kuruluşlarının yasal zorunluluklar ve 19/3/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi uyarınca mobbing ile mücadele etmesinin artık bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmıştır.

Ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar nedeniyle mobbing ile mücadelede gerek kamu kurum ve kuruluşlarına gerekse sivil toplum örgütlerine, özellikle de çalışma hayatı ile doğrudan ilgili olan sendikalara büyük görevler düşmektedir. Mobbing ile mücadelede hem çalışanın, hem işverenin hem de toplum sağlığı ve ülke ekonomisi yönünden devletin ortak çıkarı bulunmaktadır.

Mobbing ile mücadelede mağdurunun yapması gerekenlere değinecek olursak; mağdur yılmamalı, ilgili mercilere şikayet etmeli, gerekiyorsa suç duyurusunda bulunmalı ve yargıya müracaat etmeli, disiplin soruşturması talebinde bulunmalı, sivil toplum kuruluşlarından yardım istemeli, gerekiyorsa psikolojik ve fizyolojik tedavi yollarına başvurmalıdır. (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008:71, 72)

Özellikle çalışanların mobbing konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Esasen sağlık, ruhsal ve fiziksel olarak bir bütünü ifade ettiğinden, 4857 sayılı İş Kanunumuzun 77 inci maddesi uyarınca işçinin sağlığı ve güvenliği için her türlü tedbirin işveren tarafından alınması gerekmektedir. Bu yükümlülüğe çalışanların bu husustaki eğitimi de dâhildir.

Gerek kamu kurum ve kuruluşlarının, gerekse sivil toplum örgütlerinin öncelikle mobbing konusunda bir farkındalık yaratması gerektiği kanısındayız. Çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları haksız fiillerin, mobbing kapsamında değerlendirilip değerlendirilmeyeceğini kavrayabilmesi ve buna göre hareket etmesi gerekmektedir. Tınaz, 2006:27). Çalışanın maruz kaldığı birçok fiil genel itibariyle süreklilik arz etmediğinden, sistematik olarak tekrarlanmadığından veya kast unsuru içermediğinden mobbing olarak değerlendirilemeyecektir.



Yürürlükteki mevzuat mobbing için belli yaptırımlar öngörse de, başka bir ifade ile daha önce konulmuş bir takım yaptırımlar, bazı mobbing davranışları için de uygulanabilir olsa da; mobbingin mevcut durumu ele alınarak, çok daha caydırıcı yaptırımlar getirilmeli ve bu yaptırımları hükme bağlayan mevzuat metinlerinde de farkındalığı artırmak için “mobbing” veya “iş yerinde psikolojik taciz” kavramları yer almalıdır. Bu doğrultuda, Başbakanlık Genelgesindeki hususlar yasa ve yönetmeliklere taşınmalı, mobbing’le mücadele kurul ve komisyonlarına işlerlik kazandırılmalı, teftiş ve denetimlerde mobbing uygulanıp uygulanmadığı da irdelenmeli, tüm kurumlarda mobbingle ilgili farkındalık çalışmaları teşvik edilmeli, yazılı ve görsel medyada konunun işlenmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

Basedow, Ulricke, Mobbing am Arbeitsplatz (2007)

Erdem, Mustafa Ruhan, Parlak, Benay, Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing, TBB Dergisi sayı 88, (2010)

Ertürk, Abbas, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri, (Yüksek Lisans Tezi), (2005)

Gültekin, Ümit Işıl, 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Mobbing <http://www.gultekin hukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf> (Erişim:10.05.2012)

Laçiner, Vedat, Mobbing, USAK Stratejik Gündem, (Erişim:10.05.2012) <http://www.mobbingturkiye.net>

Leymann, Heinz, “Das Streßkonzept in der Mobbingforschung” (Erişim:10.05.2012) <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>

Reichert, Elisabeth (çev: Emine Özmete), İşyerinde Mobbing Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı (Work Place Mobbing: A New Frontier For The Social Work Profession)

Savaş, Fatma Burcu, İşyerinde Manevi Taciz (Yüksek Lisans Tezi), (2006)

Süzek, Sarper, İş Hukuku (2008)

Şener, Kemal, <http://www.kemalsener.av.tr/fikri-ve-sinai-haklar/tespit-davasi-hukuki-yarar.html#ixzz1uvPXDHFO> (Erişim: 10.05.2012)

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

Tınaz, Pınar, İş Yerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum Dergisi s.13-27 sayı 11 (2006)

Tınaz, Pınar; Bayram, Fuat; Ergin, Hediye; İşyerinde Psikoloji Taciz, (2008)

Tutar, Hasan, İş Yerinde Psikolojik Şiddet (2003)

Yıldırım, Tülin, Türkiye’de Mobbing Davaları, (Erişim: 13.05.2012) <http://www.bianet.org/bianet/emek/88229-turkiyede-mobbing-davaları>



## B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

### MOBBİNG SÜRECİNDE BİREYSEL VE KURUMSAL MÜCADELE

**Kemal ÖZÇELİK**

İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü

Mobbing, Türkçe ifadesiyle iş yerinde baskı, çalışanın işyerinde huzurunun bozulması, yıldıırılması, bezdirilmesidir.

Baskı tüm işyerlerinde görölmekle birlikte daha ziyade hiyerarşik yapılanmanın olduğu yerlerde yoğun olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde amir tarafından çalışana kaba fiziksel şiddet uygulanması hoş karşılanmadığından mobbing, amirin organizasyon yapısı bozuk, rasyonel olmayan ve hantal bir kurumda düzeni sağlamak ve kendi amirliğini kabul ettirmek adına çalışanalara uyguladığı yeni bir baskı şeklidir.

Mobbing, kurumlar içinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. İyileştirici önlemler alınmazsa kurumun bütün yaşamsal organlarına yayılır. Çalışan personelde, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalır, motivasyon düşer, çalışma ortamı ve çalışanlar arasında uyumsuzluk başlar. İleri aşamasında, yaşanan sağlık sorunları nedeniyle kurumun sağlık giderleri artar, çalışanın iş yerinde yaşadığı olumsuzluklar nedeniyle aile hayatı ve diğer kişilerle ilişkisi bozulur.

Mobbinge maruz kalanlar, yaşadıklarının tanımlanmış bir iş yeri sendromu olduğunu, uğradıkları baskının kendi suçları olmadığını anlamalılar ve bu yönde mücadeleye devam etmelidirler. Aynı zamanda psikolojik yardım almak, onları yaşadıkları sendrom karşısında verecekleri mücadelede daha bilinçli ve güçlü kılacaktır.

Mobbingin suç olarak tanımlanması, mobbingin azalmasını ve mobbingcilerin geri çekilmesini sağlayacak hem de kurbanların çaresiz kalmasını engelleyecektir.

Bu baskı şekli konusunda tüm çalışanlar bilgilendirilmeli, hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Yasalara yeni girmeye başlayan bu kavrama, başta DMK olmak üzere ve diğer personel kanunlarında açıkça yer verilmelidir. Toplumsal kültür oluşturulması adına eğitim kurumlarının müfredatında bu kavram da yer almalıdır.

Özetle;

Yaşanılan olgu ve sürecin adının konması;

Önlemlerin alınması;

Bilgilendirilmenin sağlanması, işyerinde psikolojik baskıyla ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımlarıdır.

## KAYNAKLAR

Prof.Dr. Pınar TINAZ “İşyerinde Psikolojik Taciz”

<http://www.ikpaylasim.com/mobbing/magdurun-mobbingle-mucadele.html>

İşyerinde Psikolojik Şiddet/Mobbing Sempozyumu Kapanış Bildirgesi

## B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

### İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ'İN (MOBBİNG) ÖNLENMESİNDE EĞİTİMİN ROLÜ

M. Hanefi TERZİ

Milli Eğitim Bakanlığı  
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü  
Grup Başkanı

#### ÖZET

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere paralel olarak, maddi kaynakların yanı sıra insani değerler, insana yönelik yaklaşımlar, davranış kuralları, insan hakları kavramları kısaca insan kaynağı gittikçe artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Bu açıdan insan kaynaklarının yetiştirilmesi, geliştirilmesi konusuna büyük önem verilmektedir. Dünyada yönetim ve davranış bilimlerindeki gelişmelere paralel olarak insan kaynağına bakış açısı da değişmektedir. İnsanın günlük yaşamında mutlu olması, insan haklarına saygı, performansının yükseltilmesi, etik değerler, iş sağlığı ve güvenliği, verimliliğin artması, olumlu kurum ikliminin oluşturulması, kurumun itibarının artırılması bu alandaki gelişmelerden bazılarıdır.

Eğitim kişilerde istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirmektir. Türk Millî Eğitiminin amacı kısaca; kişilerin ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda, millî ve manevî değerlere bağlı, ülkenin ve dünyanın ihtiyaç duyduğu nicelik ve nitelikte iyi yurttaşlar yetiştirmektir.

Millî Eğitim Bakanlığı, bir yandan tüm çağ nüfusunun okullaştırılması için çaba sürdürürken diğer yandan eğitimde kalitenin sürekli olarak artırılmasına çalışmaktadır.

Gerekli mevzuatı düzenleme ve güncelleme, uzun vadeli eğitim planları yapma, müfredat programları ve ders kitaplarını güncelleme, öğretmen yetiştirme, fiziki kapasiteyi artırma bu çalışmalardan bazılarıdır.

Milli Eğitim camiası en büyük kamu kurumu niteliğindedir. Yaklaşık 850. 000 personeli bulunmaktadır. Toplumun her kesimi ile sürekli iletişim içerisinde.

Yasalarda da tanımlandığı gibi kamu kurumu, kamu yararına hizmet etmekle yükümlü güven gerektiren bir makamdır. Kamu çalışanları, kamu adına kamu gücünü kullanmaktadırlar. Bu nedenle kamu çalışanlarının davranışları büyük önem kazanmaktadır. Yönetim sistemleri, kamu görevlisinin uygun olmayan davranışlarını açıklayan personelin ya da vatandaşların haklarını korumak için gerekli tedbirleri almak zorundadır.

Olumlu davranışlar, iş yerinde etkililiğin ve verimliliğin artmasına, yüksek performans ve moral değerlerin en üst seviyeye çıkmasına, olumsuz davranışlar ise, personelde moral bozukluğu, düşük motivasyon, verimliliğin düşmesine ve sonuçta üretimin azalmasına neden olmaktadır.

Mobbing; bir grup insanın bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelmektedir. Çalışanın bir süre aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi iş sağlığı, güvenliği, çalışanların mutluluğu, verimliliğin arttırılması açısından çok önemlidir.

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı; çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç içinde mobbinge işaret eden belirtilerin tanınması büyük önem taşır. Ayrıca süreç içinde rol alan aktörler de belirli gruplar içinde tanımlanmalıdır.

İş yerlerinde psikolojik taciz kişilerin mutsuzluğuna kurum ikliminin bozulmasına, iş sağlığı ve iş güvenliğinin bozulmasına, verimliliğin ve etkililiğin azalmasına, kurumun itibar kaybetmesine sebep olmaktadır.

Bu tür davranışların önlenmesinin en etkili yolu eğitimidir. Milli eğitim sistemine yeni katılan personelden başlamak üzere görev öncesi eğitim, hizmetiçi eğitim, farkındalık yaratma, yönetici konumunda olanların bilgilendirilmesi, çalışanların başvuru yolları ve tacizde müdahale yöntemleri konusunda eğitilmesi, kurum yönetiminin sorumlulukları arasındadır. Mevzuatın yenilenmesi, ders programı ve ders kitaplarının yenilenmesi, sürekli hizmetiçi eğitim, etik eğitimi, okullarda şiddet ve zorbalığın önlenmesi eylem planı, ulusal ve uluslar arası projeler bu alanda yapılan çalışmalardan bazılarıdır.

Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi temel amacı ve görevi eğitim olan ve insan yetiştiren Milli Eğitim Bakanlığının bu konuya gereken önemi vererek çalışmalarını yürütmesi kaçınılmazdır.

## **GİRİŞ**

Dünyada ve ülkemizde yaşanan sosyal, ekonomik ve kültürel değişim toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, açıklık, saydamlık, hesap ve-

rebilirlik, tarafsızlık, dürüstlük ve objektiflik ilkelerine bağlı yeni bir kamu hizmeti anlayışının doğmasına yol açmıştır. Bu hizmet anlayışında; yönetimi, organizasyonları ve bireyleri yönlendiren temel ilkeler olan etik değerlere büyük önem verilmekte, bu değerlere bağlı bir yönetimin; kaliteli kamu hizmeti sunmada, kamu yönetimine ve kurumlarına güveni sağlamada ve yolsuzlukları önlemede, daha etkin ve başarılı olacağı kabul edilmektedir.

Dünyada devletlere duyulan güven gittikçe azalmaktadır. Kamu görevlilerinin küçük ihlallerden büyük skandallara kadar etik dışı faaliyetleri, devletin ve kurumların meşruiyetinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Vatandaşların Devlete olan güvenini yeniden kazanması ve kamuda uygunsuz davranışların ortadan kaldırılması yönünde etkili araç, kamu yönetiminde uluslararası normlara ve çağdaş değerlere uygun, uygulanabilir bir alt yapının kurulmasıdır.

Yasalarda da tanımlandığı gibi kamu kurumu, kamu yararına hizmet etmekle yükümlü güven gerektiren bir makamdır. Kamu çalışanları, kamu adına kamu gücünü kullanmaktadırlar. Bu nedenle kamu çalışanlarının davranışları büyük önem kazanmaktadır. Yönetim sistemleri, Kamu görevlisinin uygun olmayan davranışlarını açıklayan personelin ya da vatandaşların haklarını korumak için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Kamu görevlilerinin demokratik toplumlarda hayati bir rol oynadığı bilinmektedir. Yozlaşma vatandaşların ve çalışanların idareye olan güvenlerini azaltmaktadır. Sağlıklı ve güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulmasına engel olmaktadır.

Birleşmiş Milletler Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları (1996) belgesinde tanımlandığı gibi kamu görevlilerinin her zaman sorumluluk içinde davranmaları gerekmektedir. Özellikle kamu görevlilerinde her zaman kamu çıkarına ve kamu yararına çalışmaları beklenir. Kamu görevlileri aynı zamanda kamu sektörü yönetiminin bütünlüğü içinde, kamu güveninin sağlanması ve sürdürülmesi ve hizmet ettikleri toplumun kamusal yararlarını geliştirme sorumluluğuna da sahiptirler.

İşyerlerinde yönetici konumunda bulunan kişilerin diğer personele karşı davranış biçimi, onlarla iletişimi çok önemlidir. Yönetici konumunda bulunan kişilerin diğer kişilere karşı olumlu ve normal davranışlar göstermesi, ayırım yapmaması, tarafsız davranması, her şekilde taciz etmemesi, onların haklarına saygı göstermesi ve onlara bir insan olarak değer vermesi gerekmektedir.

Olumlu davranışlar, iş yerinde etkililiğin ve verimliliğin artmasına, yüksek performans ve moral değerlerin en üst seviyeye çıkmasına, olumsuz davranışlar ise, personelde moral bozukluğu, düşük motivasyon, verimliliğin düşmesine ve sonuçta üretimin azalmasına neden olmaktadır.

## **PROBLEM DURUMU İŞ YERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)**

Bir grup insanın bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelmektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psiko-

lojik yollardan, uzun süreli baskı uygulaması sonucunda onların sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Çalışanın bir süre aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırlması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi iş sağlığı, güvenliği, çalışanların mutluluğu, verimliliğin artırılması açısından çok önemlidir.

Kamu sektörü içerisinde en fazla şikâyet gelen kurum yüzde 27 ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) olurken onu sırasıyla, hastaneler (%23), TSK (%4,8), Emniyet Genel Müdürlüğü (%3,7), niversiteler (%2,97) ve Kültür Bakanlığı (%2,23) takip ediyor.

### MOBBİNG'İN SOSYO-EKONOMİK ETKİLERİ

iş yerlerindeki psikolojik taciz uygulamaları sonucunda iş doyumunun düşmesi, isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması, yaşananlara tanık olanların bir gün kendilerinin de aynı durumda kalacağını düşünmeleri sonucu güvensiz bir iş ortamı meydana gelir. Ekip içinde çalışanların durumdan etkilenmesi sonucu çalışma şevkini düşürür ve örgüt kültürü değerlerinde bir oky yaşanır.

Çalışanın işten ayrılma isteği durumunda, çalışan işsiz kalır. Ekonomik, sosyal, psikolojik olarak zorluk yaşar. iş yerinde yaşanılanların dışarıda anlatılması kurumun güvenilirliğini, imajını zedeler. Yasal mücadeleler mali yük getirir. Bireyin hastalık mazeresinden dolayı kullandığı hastalık izni maliyetlerini artırır, verimin düşmesine neden olur.

### AMAÇ

Bu alışma, işyerlerinde psikolojik taciz konusunda Milli Eğitim Bakanlığının görüşlerini, bu alanda yapılan ve yapılması düşünülen çalışmaları ifade etmek amacıyla hazırlanmıştır.

### TARTIşMA

işyerlerinde Psikolojik Taciz'in önlenmesi çalışanların mutluluğu ve kurumsal verimliliğin artırılması açısından çok önemlidir. Gerek resmi gerek özel işyerlerinde çalışanların psikolojik tacize uğradıkları bir gerçektir. Basında yer alkan haberler ve kurumlara yapılan şikâyetler bu konuyu doğrulamaktadır.

işyerlerinde psikolojik taciz'in en çok görülen türleri, dışlama, aşağılama, iş verme, haksızlığa uğratma, azarlama, kk düşürme şeklinde tezahür etmektedir. Kurum ve kuruluşlarda bu tür davranışların önlenmesi oldukça zordur. Çünkü bu tür davranışları ortaya çıkaran çalışanın üstünde baskı daha da artmaktadır. Çalışanlar karşılarında şikâyet edecek bir mercii bulamamaktadırlar. Çoğu kez denetçi konumunda olanlar da yönetimin etkisinde kalmaktadırlar. Yöneticilerin tehditleri sonucu birçok olay ortaya çıkmamaktadır. Daha fazla baskıya maruz kalmamaları için çalışanlar çoğu kez şikyette bulunmamakta ya da şikâyet sonucunda herhangi bir işlem yapılmamaktadır. Bu algı sonucu diğer kişiler etkilenmekte, bir sonuç alınamayacağı algısı ile kimse şikyette bulunmamaktadır.



Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki yıl içinde çalışanların, %4'ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı doğrudur.

İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbinge maruz kalmış ve %78'i de bu olaylara tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir. İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu bildirilmektedir.

Uluslararası arenada yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrudur. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde mobbinge mücadelede yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

Haksızlığa uğrayıp mobbinge maruz kalan kişiler şikayetleri sonucu yada yargı yollarında haklarını aramaları sonucu daha fazla psikolojik taciz'e maruz bırakılmaktadır. Görev değişikliği, görev yeri değişikliği vb.

Mobbing'in en önemli nedeni yönetici ve denetici konumundaki kişilerin yetiştirilmesi ile ilgilidir. Aileden başlayarak iyi bir eğitim alan, kültürel ve çağdaş değerler konusunda kendisini yetiştiren ve kişiliği olgunlaşmış bir yönetici bu tür davranışlarda bulunmaz. Ancak insanların bencilliği, yetki ve sorumluluğun eşit olmaması, hesap sorulmaması, fazla yetki verilmesi, ben istediğimi yaparım anlayışını körüklemektedir. Halk tabiriyle yapanın yanına kalması algısı oldukça yaygındır.

Psikolojik taciz'in önlenmesi bu bakımdan oldukça zordur. Düzenleyici ve denetleyici kurallar yanında personelin sürekli eğitimi bu tür davranışların sayısını oldukça azaltacaktır. Kurumun en üst yöneticisinin bu konuya gereken önemi vermesi ve titizlikle takipçisi olması gerekmektedir. Çalışanlara şikayet yollarının açılması, şikayette bulunanlara psikolojik destek sağlanması ve şikayetlerin hızlı bir şekilde sonuçlandırılması, yapanın yanına kalmaması ve sonuçta olumlu kurum kültürünün yerleşmesine sebep olacaktır.

İşyerlerinde psikolojik taciz'in önlenmesinde en önemli etken eğitimidir. Burada eğitim olgusu çeşitli boyutlarıyla tartışılacaktır.

## **EĞİTİM**

Eğitim, kişilerde istenilen yönde davranış değişikliği olarak tanımlanmaktadır. Her alanda olduğu gibi işyerinde de olumlu davranışların sergilenmesi büyük ölçüde eğitime bağlıdır. Kişiler, aileden başlayan, okulda devam eden ve ömür boyu sürdürülen eğitimleri sayesinde olumlu davranışları kazanırlar.

Herkesin kendi değerlerimize dayalı olarak, çeşitli durumları yorumladığımız ve tepki verdiğimiz içsel ve öznel bir dünyamız vardır. Bu değerler; çocuklukta, aile, öğretmenler, inançlar ve toplum gibi etkenler tarafından şekillendirilir.

Eğitim sistemlerinin başarısı şüphesiz tek boyutlu olarak geliştirilemez. Ekonomik boyutun yanı sıra eğitimin insan kaynakları boyutunun dikkatle değerlendirilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli düzenleme ve yönlendirmenin mutlaka yapılması gerekmektedir.

Kamu gücünün yanlış veya kamu yararına aykırı kullanılmasına engel olan unsurlar etik vb. davranış değerleridir. Bu bilincin yerleşmesi kamu kurumlarında var olması siyasal sistemin iyi işleyişinin garantilerindedir. Kamu yönetiminde etik, sosyal sorumluluk bilincini geliştirir. Kamu çalışanları diğer vatandaşlara nazaran daha üstün kişisel ve etik değerlere sahip olmalıdır.

**ETİK**, insanların yapılması gereken şeyleri nasıl yapması gerektiğine karar verebilmesi için yardımcı olabilecek değerler, ilkeler ve standartlar hakkında bir rehberdir. Etik, insanların yargıları ve bu yargılara ulaşma süreci ile ilgilidir. En basit anlamıyla insan ilişkilerinde iyi veya doğru ya da kötü veya yanlış olarak adlandırdığımız değer yargıları olarak tanımlanmaktadır. Etik kişinin kamuyla olan ilişkilerinde uygun olarak adlandırılan davranışı belirleyen içsel bir denetçidir. Bir kurumda etik değerlere ve etik eğitime önem verilmesi, işyerlerinde psikolojik taciz olaylarını da büyük ölçüde etkileyecektir. Etik davranış içerisinde olumsuz davranışlar ve taciz olayları yer almaz.

Kamu yönetiminde etik, kamuda etik dışı faaliyetleri tespit ederek, tanımlayarak bu davranışların ortadan kaldırılması için çözümler sunarak, doğru davranışları tanımlayıp, kamu görevlilerine aktararak, kamu sektöründe bu alanda yapılacak bir reform çalışmasının kilit noktasını oluşturacaktır. Bu kurallar günümüzde etik davranış kodları olarak yazılı hale getirilip sistemleştirilmektedir. Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi kamu görevlilerinin izlemesi gereken ve kişisel çıkarlardan daha önce geldiği kabul edilen kurumsal değerlerin çerçevesini çizer.

Etik dışı faaliyetlerin siyasal sistemlere verdiği yıkıcı zararların bilincine varılması, çağdaş demokratik ülkelerde, genel olarak kamuda ve özellikle de etik sisteminde ciddi reform hareketlerini başlatmıştır. Kamu yönetiminde etik dışı faaliyetler, devletin meşruiyetini olumsuz yönde etkilemekte, devletin kamu ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğini düşürmekte, sosyal ve ekonomik kurumların verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını engellemektedir. Kamu yönetiminde etik davranış kodları, kamu görevlilerin doğru davranışları benimsemesinde etkili olacaktır.

Bu yönüyle işyerlerinde psikolojik taciz'in önlenmesi için kurumda etik değerlere ve etik davranış ilkelerinin benimsenmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan etik davranış ilkeleri ile mobbing'in önlenmesinde birebir bağlantı bulunmaktadır.

## **MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞININ MİSYONU**

İnsanları yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliliklerini belirlemek, eğitimle

İlgili AR-GE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim-öğretim yapmak, mesleki eğitim-istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır.

## **MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ GÖREVLERİ**

Bir ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin kendisini nasıl tanımladığının ve kendisine nasıl bir gelecek hazırladığının en önemli göstergesidir. Eğitim sektörü, en öncelikli sektör olarak değerlendirilmekte ve genel bütçeden en büyük pay eğitime ayrılmaktadır. Temel hedef; bölgesel ve küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, Türkiye’de nitelikli ve donanımlı bireylerin yetiştirilmesine uygun eğitim imkânlarının ve ortamlarının herkes için sağlanmasıdır. Ülkeyi kalkındırmak ve yaşam kalitesini geliştirmenin en temel ve doğru yolu çocuklarımızın kaliteli bir eğitim sürecinden geçirilmesi, öğretmenlerimizin ise bu ihtiyacı karşılayabilecek şekilde yetiştirilmesidir.

Eğitim ve öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur. Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek, eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirlemek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek, ortaya çıkan yeni hizmet modellerine göre güncelleyerek geliştirmek eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde güncel teknik ve modeller ışığında tasarlamak ve geliştirmek, eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına alan politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve koordine etmek, her bireyin iyi bir vatandaş olması için Atatürk ilkelerine bağlı, bilimsel düşüncüyü rehber edinmiş, demokrasi kültürü ve değerlerini benimsemiş, insan haklarına saygılı, ruhsal, bedensel ve zihinsel yönden sağlıklı ve dengeli yetişmiş, çevreye duyarlı ve özgüveni gelişmiş bireyler yetiştiren bir ilköğretim eğitimini her Türk vatandaşına fırsat ve imkân eşitliği içinde sunmak, her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu millî ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek; Bakanlığın görevidir. (1739 sayılı Millî Eğitim Temel kanunu)

Millî Eğitim Bakanlığı yapısal ve personel olarak en kalabalık personeli bünyesinde barındıran ve hemen tüm ailelerle, tüm vatandaşlarla sürekli iletişim içerisinde bulunan bir kamu kurumudur. Aile ortamından sonra okul çağına gelen çocuk ömür boyu eğitimin herhangi bir kademesinde bulunmakta ve yer almaktadır. Bu yönüyle Millî Eğitim Bakanlığının sunduğu eğitim hizmeti nicel olarak oldukça yaygındır. Bu nicel büyüklüğün yanında nitel olarak vatandaşlara evrensel ve ulusal düzeyde kaliteli eğitim hizmeti sunulması da Bakanlığının asli görevlerindedir. Bu amaçla eğitim teşkilatı bir yandan yaygınlaşma ve her vatandaşta eğitimde fırsat eşitliği sağlama, tüm çağ

nüfusunun okullaşması için çalışırken diğer yandan eğitim alanında dünyadaki gelişme ve değişimlere de ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 59.739 okulda, 845.593 Öğretmen ile 24.631.831 öğrenciyle yönelik olarak eğitim öğretim hizmetleri yürütülmektedir. (MEB İstatistikleri 2011)

Eğitimin temel unsuru öğretmenlerdir. Öğretmenlik yasalarda şöyle tanımlanmıştır. Öğretmenlik özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Millî Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık; genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır.

### **BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR:**

Eğitim Ana Planı

Eğitim Ortamlarında Şiddetin Önlenmesi ve Azaltılması Strateji ve Eylem Planı (2009 – 2010)

Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadele Eylem Planı

**Millî Eğitim Bakanlığı iletişim merkezi (mebim) “ALO 147”** Şikâyet, görüş, öneri, ihbar, bilgi edinme. Talepleri etkin ve hızlı bir biçimde çözüme kavuşturabilmek amacıyla kurulmuştur.

- Yürütülen çeşitli projeler
- Öğretmenlerin Eğitimi
- Yöneticilerin Eğitimi
- Diğer Personelin Eğitimi
- Etik Davranış İlkeleri Eğitimi
- Okul rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi
- Kişisel Gelişim Seminerleri
- Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları

### **BU ALANDA GERÇEKLEŞTİRİLEN HİZMETİÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ**

- Yönetim becerileri Semineri
- İş ve Görev Analizleri
- Yönetim Seminerleri
- Aile Eğitimi Semineri
- İletişim Becerileri Semineri
- İş sağlığı ve İş Güvenliği Semineri
- Eğitim Yönetimi Semineri
- Stratejik Yönetim ve Planlama Semineri

- Etik Davranış İlkeleri Semineri
- Psikolojik Müdahale Hizmetleri Semineri
- Çocuk Koruma Kanunu Uygulama Seminerleri
- İletişim ve Etkili Konuşma Semineri
- Değerler Eğitimi Semineri
- Büro Yönetimi ve İletişim Semineri
- Kişisel Gelişim Yönetimi Semineri
- Yönetici Yeterliliklerini Geliştirme Semineri
- Kalite Yaklaşımı Semineri
- Bireysel Performans Yönetim Sistemi Semineri
- Rehberlik Kursu

## **KURUMSAL OLARAK İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ÖNLENMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKLİ ÇALIŞMALAR:**

### **A) EĞİTİM:**

Eğitim, işyerinde bireysel ve kurumsal performansı artırmak için yeni bilgi ve becerilerin kazanılması için gerekli olan formal ve informal yaklaşımları kapsar.

Eğitim, kuruma yeni gelen personelin etkili, verimli ve güvenli biçimde çalışmaya başlamalarını sağlamak için işe alma eğitimi; ya da eski personelin ilave ya da yeni işlevleri yerine getirme becerisini kazanmalarını ya da denetim ve yönetimle ilgili ek sorumlulukları üstlenebilmelerini sağlayacak şekilde farklı biçimlerde olabilir.

- 1) Yönetici ve öğretmen yetiştirme politikaları
- 2) Görev öncesi eğitim
- 3) Hizmetiçi eğitim (Yönetici, Denetici, Öğretmen ve tüm çalışanların eğitimi),
- 4) Öğrencilerin bilgilendirilmesi
- 5) Denetim ve şikâyetlerin dikkate alınması
- 6) Rehberlik hizmetleri içerisinde yer alması
- 7) Ders kitaplarında ve programlarda bu konulara yer verilmesi

### **B) ETİK EĞİTİMİ:**

Etik yukarıda da belirtildiği gibi uluslararası normlarda doğru kabul edilen davranışlardır. Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı Etik Komisyonu sorumluluğunda kuruluşundan itibaren gerek merkez teşkilatı gerekse taşra teşkilatındaki tüm personele sürekli olarak Etik Davranış İlkeleri eğitimi verilmektedir. İşyerlerinde psikolojik tacizin ve olumsuz davranışların önlenmesi ile Etik Davranış birebir örtüşmektedir.

Etik Eğitimi; Etik, doğru olan davranışlardır. Bu yönüyle kamu görevlileri etik davranış ilkeleri konusunda sürekli eğitime tabi tutularak bu davranışları kazanmaları sağlanmalıdır.

## **Etik yapının oluşturulması**

Bakanlık Etik Komisyonu 2005 yılından beri etik davranış ilkelerinin benimsenmesi, eğitim, şikâyetlerin sonuçlandırılması vb. faaliyetlerini sürdürmektedir.

İl Etik Komisyonları 2005 yılından bu yana illerde Valinin başkanlığında daire müdürlerinden oluşmakta etik bilgilendirme ve şikâyetlerin sonuçlandırılması vb. faaliyetlerini sürdürmektedir.

## **Okul Etik Komisyonlarının kurulması**

Okul Etik Komisyonlarının kurulması halinde okullarda ortaya çıkan etik dışı davranışlar ve psikolojik taciz olaylarında, etik komisyonları görev yapacak ve durumun normale dönmesine, tacize uğrayana yardım ve destek sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Gelişen dünyaya uygun olarak yönetimde yeni yaklaşımlar, insan kaynakları ve davranış bilimleri konusunda sürekli eğitimi gereklidir.

Ders kitaplarında bu konuya yer verilmesi. Ders kitaplarında, davranış kuralları, etik davranışlar, tacize karşı başvurulacak yol ve yöntemler konusu yer almalıdır.

## **PSİKOLOJİK TACİZİ ENGELLEMEK İÇİN;**

**Kurumsal adaletin sağlanması** (Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin sağlanması)

**Kurum içi iletişimin açık hale getirilmesi** (Yönetimde tam katılımın sağlanması)

**Bireysel becerilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi** (Kariyer fırsatlarının objektif olarak kullandırılması)

**Ödüllendirme sisteminde kriterlerin açık ve net olarak ortaya konulması** (Sosyal ilişkileri güçlendirici strateji ve politikaların uygulanması)

**Yetki ve sorumlulukların denk kılınması** (İş yaşamıyla özel yaşamın birbirinden ayrılması)

**Kişisel ayrımcılıkların veya adam kayırmacılığın ortadan kaldırılması** (Hizmet içi eğitim programlarının kurumsallaştırılması)

## **ETKİLİ OKUL PROGRAMLARI:**

**Erken müdahale.** Okul psikologları, özellikle önleme programları seçerek ve verileri değerlendirirerek öğrencilere destek olmalıdır.

**Ebeveyn eğitimi.** Ebeveynlerin, çocuklarının olumlu davranış kalıplarını ve kişiler arası etkileşimleri güçlendirmek için öğrenmeleri gerekir. Okul psikologları, sosyal danışmanlar ve veliler müdahale gerektiren davranışlarda birlikte hareket etmelidir.

**Öğretmen eğitimi.** Öğretmenlerin bu konuda eğitilmeleri gereklidir.

**Tutum değişikliği.** Kişiler, bu alanda tutumlarını, yanlış davranışlarını değiştirebilirler.

**Olumlu okul ortamı.** Olumlu bir okul iklimi bu tür olayları ve mağduriyetleri azaltacaktır.

## **EBEVEYNLER NE YAPABİLİR?**

Okulun psikolog, danışman ya da sosyal iletişim uzmanlarından endişeleri ve mağduriyetleri konusunda yardım istemeli, okullardaki bu konuda önleyici programlara katılmalıdırlar.

Zorbalık, taciz vb içermeyen uygun sosyal davranışlar ve model etkileşimleri için çocuklara olumlu geribildirim sağlamalıdır.

Bu tür davranış sonucunu ayrıcalıkların kaldırılması, gibi fiziksel cezaya alternatifler kullanılmalıdır.

### **YAKLAŞIMLAR:**

- 1- Bilgiye dayalı yönetim anlayışı:
- 2- Çok sektörlü ve çok disiplinli yaklaşım:
- 3- Bütüncül Yaklaşım:
- 4- Gelişimsel Yaklaşım: 5- Önleme koruma ve müdahale yaklaşımı:
- 6- Kapasite artırımı:
- 7- Sürdürülebilir hizmet:
- 8- İzleme ve değerlendirme çalışmaları:

### **MÜDAHALE ALANLARI:**

Yönetim süreçleri

Öğretmenler ve Yöneticiler

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bir grup insanın bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelmektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli baskı uygulaması sonucunda onların sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Çalışanın bir süre aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi iş sağlığı, güvenliği, çalışanların mutluluğu, verimliliğinin artırılması açısından çok önemlidir.

İş yerlerindeki psikolojik taciz uygulamaları sonucunda iş doyumunun düşmesi, isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması, yaşananlara tanık olanların bir gün kendilerinin de aynı durumda kalacağını düşünceleri sonucu güvensiz bir iş ortamı meydana gelir. Ekip içinde çalışanların durumdan etkilenmesi sonucu çalışma şevkini düşürür ve örgüt kültürü değerlerinde bir çöküş yaşanır.

Kamu sektörü içerisinde en fazla şikâyet gelen kurum yüzde 27 ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) olurken onu sırasıyla, hastaneler (%23), TSK (%4,8), Emniyet Genel Müdürlüğü (%3,7), Üniversiteler (%2,97) ve Kültür Bakanlığı (%2,23) takip ediyor.

Kamu kurumlarında yapılan araştırmalara göre Bakanlıklarda alışan kişiiler Maruz kaldıkları psikolojik şiddetin çoğunluğunun amirlerinden olması ve bu şiddetin engellenmesi için üst denetim elemanlarına başvurmalarına rağmen hiçbir sonuç alamamış olmalarını ortaya koymaktadır. Bu konuda medyada birçok haber yer almış, psikolojik tacize uğrayan kişiilerin çok az bir kısmı yargı yoluna başvurmaktadır.

Kamu görevlileri görevlerini yerine getirirken özellikle halkla olan ilişkilerinde dikkatli, dürüst ve adil olmaladırlar. Kamu görevlileri asla herhangi bir gruba, kişiye ayrıcalıklı muamele yapmamalı ve herhangi bir gruba ve kişiye karşı ayrıcalık uygulamamalıdır aksi takdirde kendilerine verilen g ve yetkiyi kötüye kullanmış olurlar. Kamu alışanlarının yasal, etik ve bağlılık içerinde dürüst, tarafsız, vicdanlı, adil haktanır olması ve politik olarak tarafsız, sadece kamu çıkarına uygun hareket etmesi ve irtibat kuracağı herkese nezaketle yaklaşması beklenir.

İş yerlerinde bu tür psikolojik tacizlerin önlenmesi için kurumsal amacın net olarak tanımlanması gereklidir. Bir kurumun neyi yapması, neyi yapmaması gerektiği konusundaki yönelimlerini, önceliklerin belirlenmesi gerekir. Kurumun iş analizlerinin yapılması, personelin iş tanımlarının ve aranılan özelliklerin belirlenmesi, iş' e uygun alımların yapılması önemlidir.

Kurumun sorumlulukları, görevlilerinin uyması gereken şeffaflık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verme gibi etik ilkeleri yaygınlaştıracak bir etik ortam ve etik kültürü yaratmak ve sürdürmek, mevcut etik kültürü ve yapıyı gözden geçirerek ve eğitim faaliyetleri düzenleyerek çalışanlarda etik ilkeler konusunda bilinç sağlamak ve bu ilkeleri benimsetmektir.

Kurumun sorumlulukları arasında ayrıca, yozlaşmanın ve çıkar çatışmasının önlenmesi için ve bunların meydana gelmesi halinde anında tespit edilmesini sağlayan prosedürlere ve kontrol sistemlerinin kurulması sağlanmalıdır.

Çalışanların performanslarının yükseltilmesi, yüksek moral ve çalışma azmi, işyerinde insan ilişkileri, olumlu davranışlar, motivasyon iş yerinde verimliliği ve etkililiği artırır.

Kurumda yönetici konumunda bulunan kişiiler, kurum personelinin Etik Davranış İlkelerinin farkında olmasından sorumludurlar. Tüm st kademe personelin, sorumlu oldukları işlemlerle ilgili risk türlerini değerlendirmesi ve sorumlu oldukları kontrol sistemlerini düzenli olarak gözden geçirmeleri ve test etmeleri gerekmektedir.

alışan personel, kötü prosedürlere, kişisel sağduyu veya etkin gözetimin olmaması nedeniyle herhangi bir şekilde yozlaşma ve çıkar çatışmasının mevcut olma ihtimali olduğuna inandıkları yerde üst yöneticiyi uyarmalıdırlar.

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde, Başbakanlığın 20111/2 nolu Genelgesi gereği işverenlere psikolojik tacizi nleme sorumluluğu verilmiştir. Kurum ve kuruluşların tepe yöneticisi birinci derecede kurumunda bu tür davranışları önlemekle görevlidir.



Birleşmiş Milletler Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları (1996) belgesinde tanımlandığı gibi kamu görevlilerinin her zaman sorumluluk içinde davranmaları gerekmektedir. Özellikle kamu görevlilerinde her zaman kamu çıkarına ve kamu yararına çalışmaları beklenir. Kamu görevlileri aynı zamanda kamu sektörü yönetiminin bütünlüğü içinde, kamu güveninin sağlanması ve sürdürülmesi ve hizmet ettikleri toplumun kamusal yararlarını geliştirme sorumluluğuna da sahiptirler.

Eğitim; kişilerde istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirmedir. Eğitim ve öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur. Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri; bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlamaktır.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 59.739 okulda, 845.593 Öğretmen ile 24.631.831 öğrenciyle yönelik olarak eğitim öğretim hizmetleri yürütülmektedir. (MEB İstatistikleri 2011)

Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu millî ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek; Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.

Bu konudaki önleyici bütün önlemlerin alınmasına rağmen gerçekleşen olaylarda hızlı bir şekilde bu konudaki şikayetler sonuçlandırılarak çalışanlara yardım ve destek sağlanmalıdır. Bu tür iddialarda kişilerin özel yaşamlarının korunmasına özen gösterilmelidir.

## **KURUMSAL OLARAK İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN ÖNLENMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKLİ ÇALIŞMALAR:**

### **A) EĞİTİM:**

Eğitim, işyerinde bireysel ve kurumsal performansı artırmak için yeni bilgi ve becerilerin kazanılması için gerekli olan formal ve informal yaklaşımları kapsar.

Eğitim, kuruma yeni gelen personelin etkili, verimli ve güvenli biçimde çalışmaya başlamalarını sağlamak için işe alma eğitimi; yada eski personelin ilave yada yeni işlevleri yerine getirme becerisini kazanmalarını ya da denetim ve yönetimle ilgili ek sorumlulukları üstlenebilmelerini sağlayacak şekilde farklı biçimlerde olabilir.

- 1) Yönetici ve öğretmen yetiştirme politikaları
- 2) Görev öncesi eğitim
- 3) Hizmetiçi eğitim
- 4) Denetim ve şikayetlerin dikkate alınması
- 5) Yönetici eğitimi
- 6) Öğretmen eğitimi

- 7) Öğrencilerin bilgilendirilmesi
- 8) Rehberlik hizmetleri içerisinde yer alması
- 9) Ders kitaplarında ve programlarda bu konulara yer verilmesi

Etik yukarıda da belirtildiği gibi uluslararası normlarda doğru kabul edilen davranışlardır. Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı Etik Komisyonu sorumluluğunda kuruluşundan itibaren gerek merkez teşkilatı gerekse taşra teşkilatındaki tüm personele sürekli olarak Etik Davranış İlkeleri eğitimi verilmektedir. İşyerlerinde psikolojik tacizin ve olumsuz davranışların önlenmesi ile Etik Davranış birebir örtüşmektedir. Bu yönüyle kamu görevlileri etik davranış ilkeleri konusunda sürekli eğitime tabi tutularak bu davranışları kazanmaları sağlanmalıdır.

### **Etik yapının oluşturulması**

Bakanlık Etik Komisyonu 2005 yılından beri etik davranış ilkelerinin benimsenmesi, eğitim, şikâyetlerin sonuçlandırılması vb. faaliyetlerini sürdürmektedir.

İl Etik Komisyonları 2005 yılından bu yana illerde Valinin başkanlığında daire müdürlerinden oluşmakta etik bilgilendirme ve şikâyetlerin sonuçlandırılması vb. faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **Okul Etik Komisyonlarının kurulması**

Okul Etik Komisyonlarının kurulması halinde okullarda ortaya çıkan etik dışı davranışlar ve psikolojik taciz olaylarında, etik komisyonları görev yapacak ve durumun normale dönmesine, tacize uğrayana yardım ve destek sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Gelişen dünyaya uygun olarak yönetimde yeni yaklaşımlar, insan kaynakları ve davranış bilimleri konusunda sürekli eğitimi gereklidir.

Ders kitaplarında bu konuya yer verilmesi. Ders kitaplarında, davranış kuralları, etik davranışlar, tacize karşı başvurulacak yol ve yöntemler konusu yer almalıdır.

Psikolojik tacizi engellemek için; Kurumsal adaletin sağlanması, kurum içi iletişimin açık hale getirilmesi, bireysel becerilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi, ödüllendirme sisteminde kriterlerin açık ve net olarak ortaya konulması, yetki ve sorumlulukların denk kılınması, kişisel ayrımcılıkların veya adam kayırmacılığın ortadan kaldırılması

Etkili Okul Programları:

**Erken müdahale.** Okul psikologları, özellikle önleme programları seçerek ve verileri değerlendirilerek öğrencilere destek olmalıdır.

**Ebeveyn eğitimi.** Ebeveynlerin, çocuklarının olumlu davranış kalıplarını ve kişiler arası etkileşimleri güçlendirmek için öğrenmeleri gerekir. Okul psikologları, sosyal danışmanlar ve veliler müdahale gerektiren davranışlarda birlikte hareket etmelidir.

**Öğretmen eğitimi.** Öğretmenlerin bu konuda eğitilmeleri gereklidir.

**Tutum değişikliği.** Kişiler, bu alanda tutumlarını, yanlış davranışlarını değiştirmelidirler.

**Olumlu okul ortamı.**Olumlu bir okul iklimi bu tür olayları ve mağduriyetleri azaltacaktır.

## **EBEVEYNLER NE YAPABİLİR?**

Okulun psikolog, danışman ya da sosyal iletişim uzmanlarından endişeleri ve mağduriyetleri konusunda yardım istemeli, okullardaki bu konuda önleyici programlara katılmalıdırlar. Zorbalık, taciz vb içermeyen uygun sosyal davranışlar ve model etkileşimleri için çocuklara olumlu geribildirim sağlamalıdır. Bu tür davranış sonucu olarak ayrıcalıkların kaldırılması, gibi fiziksel cezaya alternatifler kullanılmalıdır.

### **YAKLAŞIMLAR:**

- 1- Bilgiye dayalı yönetim anlayışı:
- 2- Çok sektörlü ve çok disiplinli yaklaşım:.
- 3- Bütüncül Yaklaşım:
- 4- Gelişimsel Yaklaşım: 5- Önleme koruma ve müdahale yaklaşımı:
- 6- Kapasite artırımı:
- 7- Sürdürülebilir hizmet:.
- 8- İzleme ve değerlendirme çalışmaları:

### **MÜDAHALE ALANLARI:**

Yönetim süreçleri

Öğretmenler ve Yöneticiler

## **TACİZDEN KORUNMAK İÇİN NE YAPMAK GEREKİYOR?**

1. Öncelikle bu konuyu çok iyi bilen bir uzmana başvurmak gerekiyor. En başta çalışma psikologlarını ilgilendiriyor. Hem bireyi hem de kurumu ele alabiliyorsunuz. Psikologlardan da destek alınması gerekiyor. Doktorlar da bu konuda dikkatli olmalı.
2. Bu tacizden kurtulmak için “Benim bu işyerinden gitmem mi daha iyi yoksa kalıp mücadele mi” kararını vermelidir. İşte kalmaya karar verdiğinde kendi yokluğunda arkasından tacizcilerin daha fazla dolap çevireceğini düşünerek rapor alıp, işe gitmemezlik etmemeli. Ben buradayım diye varlığıyla rahatsız edebilmeli.
3. İş yerinde psikolojik tacizi destekleyen kurumları çok büyük bedeller ödemek zorunda kalacaklarını üst yönetime duyurabilmelidir.
4. Hedef olduğu psikolojik tacizin başkaları tarafından fark edilmesi sağlanmalı.
5. Gerektiğinde üst makamlara gideceğini o kişilere açıkça söylemeli.

Bu amaçla tüm personelin sürekli olarak görev öncesi ve hizmetiçi eğitimine özel önem verilmeli ve kaliteli bir eğitim sunulmalıdır. Bilgilendirme çalışmalarına önem verilerek toplantı ve seminerler düzenlenmelidir. Çalışanların haklarını aramaları, şikâyetle bulunmaları konusunda bilinçlendirilmeli, şikâyetler en hızlı şekilde sonuçlandırılmalıdır.

İllerde rehberlik Araştırma Merkezleri, okullarda Rehber öğretmenler öncelikle psikolojik taciz ve bu nevi davranışlarda görev alanları gereği önleyici faaliyetleri ve olay gerçekleştiğinde çalışanlara her türlü yardım ve desteği sağlamakla görevlidir.

İşyerlerinde psikolojik taciz davranışlarının önlenmesi için yönetici, denetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitimini gerektiren bütüncül bir yaklaşım izlenmelidir. Sık sık çalışanlara anket uygulanarak ya da toplantılar düzenlenerek bu tür davranışlar üst düzeyde değerlendirilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Bayram Fuat Legal Yargıtay Kararları inceleme dergisi 2007 sayı 3 s.98
- Chappel., D., Di Martino, V. (1998); 'Violence At Work', ILO Report.
- Couling, V. (2005); "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace", Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars. London .
- Dunn, S.; 'What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment
- Duncan Chappell, Vittorio Di Martino, "Violence at Work", ILO Report, 1998, s.2.
- Ege, H. (1997); *Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Erdoğan Gülnur <http://www.gulnurerdogan.av.tr/tr/uploads/mobbing.pdf> [6] Y.9.H.D. E.2007/9154 K.2008/13307 T.30.05.2008
- Ege, H. (1999); *Mobbing: Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro*, Pitagora Eğitimciler Sendikası, Mobbing. 2010
- Hirigoyen, M.F. (1998); *Le Harcélement Moral*, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- Huber, B. (1994); *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*, Niedernhausen, Falken.
- Pınar Tınaz (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 8.
- Heinz Leymann, "Identification of Mobbing Activities", *The Mobbing Encyclopedia*, Leymann,H., "Identification of Mobbing Activities" *The Mobbing Encyclopedia*. <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (01.06.2005)
- Ravisy, P. (2000); *Le Harcélement Moral au Travail*, Delmas, Paris.
- "Repubblica", "Cuma eki", (12 Şubat 1999); <http://www.repubblica.it>, (05.08.2005) .
- Shallcross, L. (16-17 October 2003); 'The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector', *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Tınaz, P. (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Westhues, K. (2002); *The Mobbings at Medaille College in 2002*, University of Waterloo, Canada.
- "Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica, [http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11\\_00.html](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html). (18.08.2005 03.2011 tarihli 2011-2 ve 2011-3 sayılı Başbakanlık genel-geleri Tınaz Pınar Çalışma ve Toplum dergisi 2006/4 s.14
- Savaş Fatma Burcu *İşyerinde manevi taciz s.102 Beta Yayınevi İstanbul 2007-19 Mart 2011 Tarihli Resmi Gazete*

## B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

### ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK TACİZ, (MOBBİNG) NEDENLERİ VE BAŞA ÇIKMA TEKNİKLERİ

Necati CEMALOĞLU

Gazi Üniversitesi,  
Gazi Eğitim Fakültesi,

#### ÖZET

Bu makalenin amacı, örgütlerde yaşanan psikolojik taciz durumunu tanımlamak, yönünü, nedenlerini, sonuçlarını ve başa çıkma tekniklerini saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap arandı. Psikolojik taciz davranışı nedir? Psikolojik tacizin yönü nedir? Psikolojik tacizin nedenleri nelerdir? Psikolojik tacizin sonuçları nelerdir? Psikolojik tacizle başa çıkma teknikleri nelerdir? Makalede literatür tarama yöntemi kullanıldı. Psikolojik taciz davranışının, birey ya da grup tarafından, bir işgörene ya da gruba plânlı ya da plânsız olarak sürdürülen, onların onuruna, namusuna, yeterliğine saldırı şeklinde başlayan, mağdurlarda özgüven yetersizliği ve değersizlik güdüsü yaratan, her türlü saldırı, psikolojik taciz olarak tanımlanabileceği; yukarıdan aşağı olan psikolojik tacizin çözümünün çoğu zaman zor olduğu; psikolojik tacizin bireyden, örgütten ve zorbalardan kaynaklanan nedenleri olabileceği; taciz mağdurlarında psikolojik ve psikosomatik pek çok rahatsızlığın görülebileceği; psikolojik tacizle bireysel, örgütsel, aile ve sosyal çevre faktörleri ile etkin mücadele yapılabileceği sonuçlarına ulaşıldı.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik taciz 2. Nedenleri 3. Sonuçları 4. Yönü 5. Başa çıkma

## GİRİŞ

Örgütlerde sıkça rastlanan sorunların başında psikolojik taciz (mobbing) gelmektedir. Psikolojik taciz, bir örgütsel yönetim stratejisi olarak kullanıldığında çoğu zaman tanımlanmamakta, göz ardı edilmekte, yok sayılmakta ya da bir örgütsel sindirme aracı olarak işe koşulmaktadır. Hangi strateji ya da hangi amaçla yapılırsa yapılsın örgütün barış ortamını, kültürünü, değerlerini, vizyonunu, iklimini olumsuz yönde etkilemekte, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ortadan kaldırmakta, işten ayrılmaları hızlandırmakta ya da örgütsel sessizlik yoluyla, örgütün performansında düşme yaşanmaktadır. ABD'de psikolojik tacizin örgütlere maliyeti konusunda yapılan bir araştırmada, 130 milyon işgörenin psikolojik tacizden çeşitli derecelerde zarar gördüğü hesaplanmıştır. 1990'daki bir araştırma, İsveç'te işgücünün %3,5'inin sistemli bir biçimde psikolojik tacizle karşılaşmış olduğunu göstermiş, intiharların %15'inin örgütteki psikolojik tacizle ilgili olduğu ileri sürülmüştür. İngiltere'de ise, işgörenlerin %50'sinin en az bir kez psikolojik tacizle karşılaştığı savunulmaktadır (Baltaş, 2009: 90). Türkiye'deki durum Batı ülkelerinden pek farksız değildir. Özellikle eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar, her iki öğretmenden birisinin meslek yaşamında psikolojik taciz mağduru olduğu, ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları ve bu öğretmenlere yönelik psikolojik tacizin dörtte üçünün yine erkek öğretmenler tarafından gerçekleştirildiği saptanmıştır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 347). Ülkemizde, Aytaç, Bayram ve Bilgel'in (2005) eğitim sektörü, sağlık sektörü ve emniyet sektöründe görevli devlet memurları arasında yaptığı araştırmada, işgörenlerin %55,1'i son bir yılda psikolojik taciz davranışlarından bir ya da bir kaçına maruz kaldıklarını, %47,4'nün başkalarının bu davranışa maruz kaldığına tanıklık ettiğini belirtmiştir. Ekonomistlere göre psikolojik tacizin maliyeti, psikolojik tacizi önlemek için yapılan uygulamaların maliyetinden çok daha yüksektir (Resch ve Schubinski, 1996: 295).

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; örgütlerde değişik biçim, tür, şiddet ve farklı yönlerde psikolojik taciz davranışları yaşanmakta ve hem işgörene hem de örgüte zarar vermektedir. Bu davranışların tanımlanması, yönünün ve biçimin ortaya konulması, nedenlerinin açıklanması ve bu nedenlere dayalı olarak psikolojik tacizle başa çıkma tekniklerinin saptanması gerekmektedir.

## AMAÇ

Bu makalenin amacı, örgütlerde yaşanan psikolojik taciz durumunu tanımlamak, yönünü, nedenlerini, sonuçlarını ve başa çıkma tekniklerini saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır.

1. Psikolojik taciz davranışı nedir?
2. Psikolojik tacizin yönü nedir?
3. Psikolojik tacizin nedenleri nelerdir?
4. Psikolojik tacizin sonuçları nelerdir?
5. Psikolojik tacizle başa çıkma teknikleri nelerdir?

## YÖNTEM

Bu makalede literatür tarama yöntemi kullanılmıştır.

## PSİKOLOJİK TACİZ

Psikolojik taciz kavramı ilk olarak 1980'li yıllara gelindiğinde Leymann tarafından örgütlerdeki baskı, şiddet ve psikolojik taciz davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmış, daha sonra Niedl, (1996) Zapf (1999) ve Einarsen, (1999) gibi birçok araştırmacı tarafından çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Konu ile ilgili araştırmaların artması ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından, Duncan Chappel ve Vittorio Di Martino'nun yazdığı "Violence at Work" adlı rapor 1998 yılında yayınlanmış, mobbing (psikolojik taciz- yıldırma) ve bullying (zorbalık), adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleri ile birlikte incelenmiş ve örgüt şiddeti olarak kabul edilmiştir (Tınaz, 2006: 42).

Leymann'a (1996) göre ise psikolojik taciz, "Bir bireye karşı bir ya da birkaç kişi tarafından yöneltilmiş, sıklıkla ve uzun bir süre cereyan eden, uygulayan ile kurban arasındaki negatif iletişim davranışlarını işaret etmektedir". Belirtileri, taciz, dikkatsizlik, saldırganın kişiselliği ve sıklığı ile uzun bir süre devam etmesidir.

Uluslararası Çalışma Örgütüne göre (ILO) psikolojik taciz, "Birey ya da grubu sabotaj etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi" şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006: 43).

Psikolojik taciz kavramı, birey ya da grup tarafından, bir işgörene ya da gruba plânlı ya da plânsız olarak sürdürülen, onların onuruna, namusuna, yeterliğine saldırı şeklinde başlayan, mağdurlarda özgüven yetersizliği ve değersizlik güdüsü yaratan, her türlü saldırı, psikolojik taciz olarak tanımlanabilir.

## PSİKOLOJİK TACİZİN YÖNÜ

Psikolojik taciz, örgütlerde her türlü işgören arasında yaşanabilir. Psikolojik tacizi uygulayan kişiden, mağdur olan kişiye doğru, psikolojik tacizin yönü belirlenir. Bu bağlamda psikolojik taciz, değişik biçimlerde ortaya çıkabilir.

Vandekerckho ve Commers (2003: 41), psikolojik tacizi, eylemin çizdiği yöne göre, "aşağı doğru psikolojik taciz", "yatay psikolojik taciz" ve "yukarı doğru psikolojik taciz" olmak üzere, kendi içinde üçe ayırmışlardır. Aşağı doğru psikolojik taciz, bir çalışanın kendi emrinde çalışan birine karşı uyguladığı psikolojik tacizdir. Örneğin; aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı psikolojik tacizdir. Yatay psikolojik taciz, aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelir. Örneğin, aynı okulda görev yapan iki öğretmen veya iki müdür yardımcısından birinin diğerine uyguladığı psikolojik tacizi ifade eder. Yukarı doğru psikolojik taciz ise, alt statüdeki işgörenlerin üstlerine uyguladıkları psikolojik tacizdir. Örneğin, aynı okulda çalışan bir veya birkaç öğretmenin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı psikolojik tacizdir. Psikolojik tacizin her üç yönü de, meydana geliş bakımından aynı öneme sahiptir. Çünkü, psikolojik tacizin yönü ne olursa olsun sonuçta psikolojik taciz, kurbanın stres yaşamasına ve örgüt içinde bir huzursuz-

luğa neden olmaktadır. Ancak, aşağı doğru psikolojik taciz, iş ve örgütlerde kurbanın üzerinde bıraktığı etkiler ve örgüte verdiği zararlar bakımından, bilim çevrelerince özel bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Akt. Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69).

## **PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ NELERDİR?**

Psikolojik tacizin nedenleri ile ilgili literatür incelendiğinde, birden çok psikolojik taciz nedeni saptanmıştır. Psikolojik tacizin tek bir sorumlusunu bulmak çoğu zaman imkânsızdır. Bu sebeple psikolojik tacizin nedenlerini, kurbandan kaynaklanan nedenler, zorbalardan kaynaklanan nedenler, örgütsel yapı ve ortamdan kaynaklanan sebepler ve sosyal sistem gibi pek çok değişkenin varlığının etkilediği söylenebilir.

Einarsen ve diğerleri (1998: 17) psikolojik tacize maruz kalanların, bu süreci yaşamalarının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermektedir. Aynı zamanda özgüven eksikliği, yetersiz iletişim, uyuşmazlık da bu nedenler arasındadır. Randall (1997; Akt. Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003: 490), psikolojik tacize maruz kalanların bu durumu yaşama sebebini, kurbanların özgüvenlerinin yüksek olmasına ve kurbanın çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar. Her durum ve şartta psikolojik taciz kaçınılmaz gibi görünmektedir. Ancak, kurbanın tedirgin, depresif veya obsesif hareketleri, grupta olumsuz tepki yaratabilir ki bu da bir süre sonra psikolojik tacize yol açar (Sacco ve diğerleri 1993). Bir işgöreni psikolojik tacize sebep olan fiziksel bir özürlü olursa, psikolojik tacizin yaşanması, grubun özelliğine göre değişir. Eğer grup üyeleri bu farklılıkları önemsemeyen bir düşünceye sahipse, fiziksel özürlü olan birey, psikolojik tacize maruz kalmaz. Farklılıklara tahammülü olmayan gruplarda ise fiziksel özürlü, potansiyel psikolojik taciz sebebi olabilir. Bir kişinin yüksek performans göstermesinden dolayı psikolojik tacize uğratılmasına dair açıklama ve yorum sorunları da var olabilir ki, yüksek performans psikolojik taciz kurbanlarının tipik özelliğidir (Zapf ve Bühler, 1998). Yüksek performans gösteren kişinin grup normlarına uymaması, psikolojik taciz nedeni olabilir. Yüksek performans gösteren işgörenin, başarılarını, kibirlince ve tahrik edici bir şekilde göstermesi, grup üyelerinin tepkisine ve psikolojik tacizin yaşanmasına ortam hazırlayabilir.

Vartia (1996: 207) tarafından yapılan araştırmada psikolojik tacizin nedenleri, örgütte düşmanlık, yönetimin yetersizliği, rekabet duygusu, yönetimin takdirini kazanma çabası, işini kaybetme korkusu, yaş, diğerlerinden farklı olma, örgüt yaşamının monotonluğu olarak sıralanmıştır. Einarsen'e (2000: 391) göre, psikolojik tacizin nedenleri arasında örgütün büyüklüğü de bir etken olarak sayılabilir. Büyük örgütlerde saldırgan davranışlar küçük örgütlere göre daha kolay gizlenebildiğinden psikolojik taciz daha sık yaşanmaktadır. Zapf (1999: 71) psikolojik tacizin nedenlerini: örgüt kültürü, liderlik, iş stresi, örgütsel yapı, failler, sosyal gruplar, husumet, kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma, işgörenin kişiliği, mesleki nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları, psikolojik tacizin nedenleri olarak ifade etmektedir. Psikolojik tacizin çözülmemiş yaygın bir çatışma olarak anlaşılması, bir örgütteki çatışmanın mutlak sıklığına bağlıdır. Eğer örgütün koşulları, çatışmanın sayısal olarak büyüklüğüne katkıda bulunuyorsa, o zaman çözülmemiş çatışma sayısının da yükselmiş olması gerekir. Bu durum, bir ör-



gütte çok sayıda psikolojik taciz olayının yaşanmasına yol açar (Zapf 1999: 71). Bazı örgütler genellikle otoriter yönetim anlayışı ile yönetilir. Bu örgütlerde psikolojik taciz, yönetimin bir stratejisidir (Einarsen, 1999: 22-23). Psikolojik tacizin meydana gelmesinde en önce sorumlu tutulacak kişilerden birisi yöneticilerdir. Çünkü, yöneticiler, örgüt yapısını sorunsuz bir hale getirmenin yanısıra örgüt içinde olumlu bir atmosfer ve iletişim yaratmakla sorumludurlar. Örgütlerde yaşanan Psikolojik taciz davranışlarına bakıldığında bunun nedenlerinin altında yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarının yattığı görülmektedir (Yüçetürk, 2003). Khalib ve Ngan (2006), örgütte var olan rekabet ortamına dikkat çekmiş ve bunun örgüt üyelerinin kıskançlık ve haset duygularını kö-rükleyerek örgütte düşmanca bir iklim oluşmasına neden olacağını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, birçok durumda psikolojik taciz uygulayan yöneticilerin yönetim becerisinden yoksun oluşu, örgüt içinde aşırı otokratik ve katı hiyerarşik bir yapılanmanın varlığı, örgütsel ve sosyal değişiklikler, iş güvensizliği, örgütün daralması, genişlemesi ve özelleşmesi örgüt kaynaklı diğer psikolojik taciz nedenleri arasında ifade edilebilir (akt. Kılınç, 2009:58).

Psikolojik taciz genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Psikolojik taciz hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Cemaloğlu, 2011: 24; Vartia, 1996: 207-208). Örgütte iletişimin azalmasıyla yaşanan düşmanlıklar ve örgütsel iletişimin zayıf olması, örgütte çatışma ve düşmanlıkları arttırabilir (Cemaloğlu, 2011: 24). Yapılan araştırmalar işyerindeki psikolojik tacizin, örgütsel iklim üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Araújo ve diğ., 2010: 203). Cemaloğlu ve Korkmaz (2010: 24) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırmada, örgütsel ikliminin öğretmen davranışlarını etkilediğini, işgörenler arasında güven ve işbirliğinin oluşmadığında ise, öğretmenlerin maruz kaldığı psikolojik taciz davranışlarında artış meydana geldiği ortaya koymuşlardır.

## **PSİKOLOJİK TACİZİN SONUÇLARI NELERDİR?**

Psikolojik taciz, işgöreni psikolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve aile ilişkileri açısından çok yönlü etkileyen bir olgudur. Psikolojik taciz nedeniyle işini kaybeden bir işgören, aynı zamanda ekonomik sorunlarda yaşayabilir. Örgütte dışlanan, önemsenmeyen ve eleştirilen işgören, ailede eşine ve çocuklarına karşı fiziksel ve psikolojik şiddet uygulayabilir. Bu sebeple, psikolojik taciz, işgören davranışlarında domino etkisi yaratabilir. İşgörenlerde depresyon, baş ağrısı, zayıflama, panik atak, yüksek tansiyon gibi birçok hastalık belirtisi gösterebilir. Daha ağır yaşanan süreçlerin sonunda da travma sonrası stres bozukluğu hatta intihar vakaları yaşanabilir (Çakır, 2006: 25).

Psikolojik tacize maruz kalanların çoğunda psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar görülmüştür. Örneğin; kendini beğenmeme, kaygı, bunalım, konsantrasyon bozukluğu, kronik yorgunluk, uyku problemi, mide problemleri, baş ve bel ağrısı, sinirlilik, kendinden nefret etme ve intihar gibi düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır (Bjorkqvist, ve diğerleri, 1994; Brodsky, 1976; Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1990). Yapılan bir diğer araştırmada psikolojik tacize maruz kalanlarda, uykusuzluk, sinirlilik, melankoli, duyarsızlık, konsantrasyon eksikliği ve sosyal fobi görülmüştür. Klinik gözlemlerde

de, örgütlerde psikolojik tacize maruz kalanlarda şu özellikler saptanmıştır: İzole etme, sosyal uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, bunalım, yardıma muhtaçlık, öfkelenmeler, baskılar, kaygı ve umutsuzluk (Leymann 1990: 30; akt. Cemaloğlu, 2007: 121).

Tınaz (2006:160) psikolojik tacizin örgütlere etkisini psikolojik ve ekonomik maliyetler başlığı altında ele almıştır. Bireyler arasında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, saygı duygularında azalma, isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın azalması psikolojik maliyeti; hastalık izinlerinin artması, yetişmiş işgörenlerin işten ayrılması, gelen yeni işgörenlerin maliyeti, eğitim etkinliklerinin maliyeti, performans düşüklüğü, iş kalitesinin düşmesi, tazminatlar, ıssızlık maliyetleri, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemelerindeki artış da ekonomik maliyetleri ifade etmektedir.

## **PSİKOLOJİK TACİZLE BAŞA ÇIKMA TEKNİKLERİ**

Kırel (2007:323-329) psikolojik tacizde risk azaltıcı önlem olarak: Çatışmaları yönetmek, iş dizaynında değişiklikler, örgütte stresi, önleme, uygun liderlik davranışları, eğitim yoluyla psikolojik tacizi önleme, kişisel ahlâk gelişimini sağlamak, taciz mağduru ile iletişim kurmak, mesleki rehabilitasyon ve hukuk faktörlerini önermektedir. Bu çalışmada ilgili literatüre dayalı olarak psikolojik tacizle başa çıkmada örgütsel, kişisel, aile ve sosyal çevre faktörleri ele alınmış ve öneriler sunulmuştur.

## **ÖRGÜTSEL STRATEJİLER**

**Psikolojik tacizle mücadele kurulu kurulmalıdır:** Her örgüt kendi bünyesinde psikolojik tacizi önleyici, ortaya çıkması halinde başa çıkma stratejilerinde hem kurumsal hem de bireysel destek sağlayıcı, tarafları uzlaştırıcı, mağdurun psikolojik travma yaşamasını önleyici işlevleri yerine getiren bir kurul kurulabilir. Bu kurul psikolojik taciz mağduruna destek sağlayacağı gibi, psikolojik taciz uygulayıcılarıyla da mücadelede etkin rol üstlenebilir. Aynı zamanda tarafları uzlaştırma sorumluluğu da üstlenir.

**İşgörenlerin işe alım ve istihdam süreci etkili olmalıdır:** Psikolojik taciz davranışlarını başlatan kişilerin psikolojileri ile ilgili deneysel bir çalışma yapılmış olmamakla birlikte, araştırma yapan kişiler, psikolojik tacizde bulunanları hayata ve farklılıklara değer vermeyen, şişirilmiş benliğe sahip olan, duygusal zekâdan yoksun, statü kaybetme gibi korkular yasayan, etik ve insani değerleri benimsemeyen kişiler olarak tanımlamaktadır (Apak, 2009: 46). İşgörenlerin örgütlere seçilme sürecinde genellikle mesleki yeterlik göz önüne alınmakta ve istihdam süreci bu ölçütlere göre yapılmaktadır. Mesleki yeterliği iyi olmasına rağmen duygusal zekâsı düşük, iletişim becerisi olmayan, sosyal beceri yoksunu, ruh sağlığı bozuk işgörenlerde örgütlere girmektedirler. Örgütsel ortamda etkili ve verimli çalışmanın en önemli değişkenleri arasında ekip çalışmasına yatkınlık, uyumluluk ve etkin problem çözme becerisine sahip olmaları gerekir. Bu amaçla işgörenlerin örgütlere seçilme sürecinde işgörenin iş ve örgüt kültürüne uygunluğuna, duygusal zekâsına, kişiliğine ve değer sistemine bakılmalı ve bu şartları taşıyanlara istihdam imkânı sağlanmalıdır.

**İşgörenleri psikolojik taciz konusunda bilgilendirmek:** Örgütsel ortamda yaşanan psikolojik taciz çoğu zaman psikolojik taciz mağdurları tarafından tam olarak tanım-

lanamamakta, nedenleri, sonuçları ve etkileri bilinmemektedir. Genel olarak işgörene yönelik psikolojik taciz, onun sorunlu olduğu, psikolojik problemlerini çözmesi gerektiği vurgulanmakta, gruptan dışlanmakta, eleştirilmekte ve hakkında olumsuz iddialarda bulunulmakta ve iftiraya kadar giden süreç yaşanmaktadır. Bu sebeple işgörenler, örgütte uyum sürecinde psikolojik taciz konusunda bilgilendirilmeli, başa çıkma teknikleri ve psikolojik tacize maruz kaldığında yardım ve destek alabileceği birimler ve bölümler, kişiler tanıtılmalıdır. Örgütteki psikolojik saldırıları önlemenin en önemli adresi eğitim programlarıdır. Örgütte psikolojik tacizi önleme eğitimleri, müdahale stratejilerinden en yaygın olanıdır. Çünkü müdahale tekniklerinin her biri ayrı bir eğitimi içerir. Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile örgütte oluşabilecek olumsuz davranışlar engellenebilir. Eğitimin diğer bir amacı da bu davranışların nedenlerini anlama ve örgütte olumsuz davranışları teşvik edenleri duygusal ve davranışsal açıdan yönetebilmektir (Schat, Kelloway, 2006: 83; akt. Kirel, 2007: 327).

**Erken uyarı sistemi:** Kirel (2007:323) psikolojik tacizi önleyebilmek için ilk adımın, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında saptanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu amaçla yöneticiler, psikolojik taciz davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Örgüte yalnız gelip, yalnız giden, yemekte yalnız oturan, sürekli gergin olan, grup arkadaşları tarafından günah keçisi ilân edilen işgören, muhtemelen psikolojik taciz mağdurudur.

**Psikolojik taciz nedenlerini saptama:** Her örgütün faaliyet alanı, görevleri, sorumlulukları, büyüklüğü, görevler arasındaki işlevsel bağımlılık psikolojik taciz yaşanmasında etkilidir. Örgüt yönetimi psikolojik tacize neden olan faktörleri değişik yöntemleri kullanarak saptayabilir. Bu yöntemler: Gözlem, görüşme, anket, örnek olay incelemesi, kayıtların incelenmesi vb. Psikolojik tacize neden olan faktörler saptanmadan çözümünü ortaya koymak mümkün değildir.

**Liderlik:** Leymann (1990) psikolojik taciz davranışlarının nedeni olarak, işin örgütlenmesindeki yetersizliği ve liderlik yapısındaki sorunların etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bazı örgütlerde psikolojik taciz, yönetim anlayışının bir parçasıdır. Bu örgütler genellikle otoriter yönetim anlayışı ile yönetilen yapısalılıktan uzak kurumlardır (Akt. Einarsen, 1999: 22-23). Cemaloğlu (2011: 10-11) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça örgüt sağlığı puanı da artmakta ve psikolojik taciz davranışında azalma meydana gelmektedir. İşlemci liderlik davranışı arttıkça örgüt sağlığı puanı düşmekte ve psikolojik taciz davranışlarında artış görülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgüt sağlığı ve psikolojik taciz arasında ilişki bulunmaktadır. Lider yöneticiler, örgüt yapısını sorunsuz bir hale getirmenin yanı sıra, örgüt içinde olumlu bir atmosfer ve iletişim düzeyi yaratmakla sorumludurlar. Ancak, örgütlerde yaşanan psikolojik taciz davranışları incelendiğinde, bunun nedenlerinin altında yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarının yattığı görülmektedir. Bazı durumlarda, yapılan eylemler yönetici tarafından görmezden gelinmekte, bu eylemler örgüt politikası olarak kullanılmakta ya da psikolojik taciz davranışları bizzat yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir (Yücetürk, 2003; Akt. Apak, 2009: 45). Bu sebeple örgütlerde liderlik tesis edilmeli, yöneticiler liderlik davranışları sergilemelidir. Yöneticilere liderlik eğitimleri verilmeli, psikolojik tacizle başa çıkmada liderlik davranışlarını nasıl sergileyecekleri öğretilmelidir.

**Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak:** Örgüt kültürü, örgütte hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini göstermektedir (Einarsen ve diğerleri, 1994). Eğer bir örgütte psikolojik tacizin görülme sıklığında periyodik bir artış görülüyorsa, örgüt kültürünün psikolojik tacizi destekleyen bir yönünün olduğu ileri sürülebilir (Cemaloğlu, 2007: 5). Leymann (1990), yetişkin mahkûmlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, cezaevinin yapısı ve örgüt kültürünün özelliklerinin, mahkûmların psikolojik tacize maruz kalmalarında etkili olduğunu göstermektedir. Hiyerarşik yapılar gözönüne alındığında, cezaevlerinin tamamıyla otoriter yerler olmadığı ifade edilebilir. Buna karşın örgütlerin bir kısmı, kültürü itibarıyla otoriter nitelik taşıyabilir (Akt. Cemaloğlu, 2007: 5). Örgüt yöneticileri, örgütlerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturup, örgüt kültürünün kabul görmesini ve kültürel değerlerin içselleştirilmesini sağladıklarında, psikolojik tacizin yaşam alanı daralmaya başlayabilir.

**Çatışmayı yönetmek:** Örgütlerde çoğu zaman çatışma yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar, çatışma ile psikolojik taciz kavramlarını birbirine karıştırmıştır. Kötü yönetilen ya da doğal sürecine bırakılan bir çatışmanın sonucunda, büyük bir olasılıkla psikolojik taciz ortaya çıkar. Çatışma fikir ayrılığı, uyuşmazlığı ifade ederken, psikolojik taciz bireyin kişiliğine, onuruna ve ruh sağlığına yönelik saldırıları tanımlamaktadır. Çatışma müdahalenin topa olduğu, psikolojik taciz ise müdahalenin oyuncuya olduğu bir durumdur. Tınaz (2006: 34) çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin, kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlenmesinin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Çatışmadan kaynaklanan psikolojik taciz durumlarında yöneticiler, profesyonel bir yönetim plâni ve prosedürleri hazırlayabilirler. Örneğin; yönetici, örgüt kuralları içerisinde işgörenlerin birbirlerine saygı duymaları gerektiğini işgörenlere açıklar. Bölüm toplantılarında kendisi, işgörenlere model olarak, bilgi vererek, örgüt politikasının birlikte ve uyum içerisinde çalışmayı gerektirdiğini ifade edebilir; bununla ilgili çözüm önerilerini sunabilir. Başka bir yöntem de birbiriyle çatışan işgörenleri örgütten uzaklaştırmak veya başka bir bölüme transfer etmek olabilir (Nahavendi, Malekzadeh, 1999: 464; Akt. Kirel, 2007: 324).

**Etik değerler oluşturmak:** Psikolojik taciz, etik dışı bir davranıştır. İşgörenleri psikolojik tacize yönelten nedenler olarak, duygusal zekâ eksikliği, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden yoksun olma gösterilmektedir. Yöneticinin işgörenler arasında din, dil, cinsiyet, ırk, siyasi farka dayalı bir ayırım yapmaması etik bir sorumluluktur. İşgörenler, yöneticinin bu olumlu tutumundan mutlu olur ve onu rol model alırlar (Stenberg, 1994: 21). Asıl önemli olan örgütün etik değerleridir. Bir örgütte işgörenlerin katılımı ile saptanmış, onaylanmış ve kamuoyuna açıklanmış etik değerleri varsa, bu etik değerlere uymayan işgörenlere yönelik örgütsel yaptırımlar devreye giriyorsa, her işgören bundan haberdar ise, örgütte psikolojik taciz davranışında azalma görülebilir. Kişisel ahlâk gelişimini kontrol eden konulardan biri de etik standartlar koymaktır. Etik standartlar koymak ve işgörenleri ikna etmek psikolojik tacizin oluşumunu engeller. Etik kodlar ve standartlar, bireyi istenmedik davranışlardan uzaklaştırarak kontrol göre-

vi üstlenir. Örgütlerde uygulanan etik programlar, işgörenleri eğiterek kişisel ahlâk gelişimine yardımcı olurlar. Leymann, ahlâk standartlarını geliştirmek için eğitim programlarından yararlanabileceğini belirtmiştir. Eğitim sırasındaki geri bildirimler de psikolojik tacizi önleme sürecinde yeni tecrübeler kazandırmaktadır. Psikolojik taciz önleme ve etik eğitime bütün işgörenlerin katılması sağlanmalıdır (akt. Kirel, 2007: 328). İşgörenler işe girerken, etik ilkeleri kabul ederek işe girmeli ve süreç devam ettiği sürece de bu ilkelere uyacaklarını taahhüt etmelidir.

**İşgörenlerin kişisel ahlâki gelişimlerini sağlamak:** Çobanoğlu (2005: 33) psikolojik taciz uygulayıcılarını, psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, çok zor elde ettiği işini ve makamını kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmak gerekir. Psikolojik taciz davranışları genel olarak temel ahlâki değerlerle çelişmektedir. Ahlâki değerleri daha önceki yaşamında kazanamayan, kazandığı ahlâki değerleri içselleştirip yaşamına uygulayamayan işgörenler, örgütlerde psikolojik taciz davranışlarının baş aktörleri olmaktadır. Bu olumsuz davranışları ile diğer işgörenlerin psikolojik sağlıklarını bozmakta, mesleki ve kişisel yaşamlarını alt üst etmektedirler. Bu sebeple, örgütler psikolojik tacizle mücadele sürecinde, işgörelere temel ahlâki değerleri kazandırmak ve ahlâki açıdan gelişimlerini sağlayıcı tedbirleri almaları gerekmektedir. Bu amaçla örgütlerde konu ile ilgili eğitimler düzenlenebilir. Eğitimler kadar etkili olan diğer önemli faktörlerin başında örnek davranışlar gelir. Örgütlerde sıkça rastlanan politik davranışlar psikolojik taciz davranışlarına yol açar. İşgörenler üzerinde olumsuz etkisi olan politik davranışlarla mücadele edilmesi gerekir. Üst düzey yöneticiler alt düzeyde işgörelere uygulayacağı davranış standartlarının yaratıcısıdır. Gücünü kullanırken açık şekilde politik davranışlar sergileyen bir yönetici, astlarının da benzer şekilde davranacağı bir örgüt iklimi yaratacaktır. Yöneticiler ahlâklı, rasyonel davranış örnekleri sergilemedikleri sürece, astların olumsuz davranışlarını engelleyemezler (Greenberg, Baron, 1993: 426-427; Akt Kirel, 2007:327). Ayrıca, temel ahlâki değerlerin dışında davranışlar sergileyen işgörelere yaşam alanının yaratılması ya da terfi ettirilmesi, örgütte ahlâklı olmanın, ahlâklı yaşamının bir üst değer olmadığını gösterir ki, bu durum ahlâk dışı pek çok davranışın görülme sıklığını artırabilir.

**Açık iletişim kanalları oluşturmak:** Psikolojik taciz, örgütlerdeki negatif iletişimi ifade eder. Leymann (1996: 70), psikolojik taciz sürecinde mağdurun iletişim olanaklarının engellendiğini, kısıtlandığını, tecrit edildiğini ileri sürmektedir. Psikolojik tacizi uygulayanlar, mağdurun başına gelenleri ifade etmesini, üst yönetime duyurmasını engelleyebilir. Vandekerckhove ve Commers (2003) ABD’de yapmış oldukları bir araştırma sonucunda, işgörenlerin %51’i sosyal izolasyonun iletişim zayıflığına neden olduğunu ve dolayısıyla psikolojik tacize ortamını hazırladığını belirtmektedir. Çobanoğlu (2005: 23) psikolojik tacizin sosyal bir olgu olduğunu ve bir örgüt yönetimi yaşanan psikolojik tacizi fark edemiyor ise bu örgütün iletişimindeki bir zaafiyet olduğuna dikkat çekmektedir. Bu sebeple örgütlerde açık iletişim kanalları oluşturulmalı, iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve eşdeğerler arasında etkin bir biçimde kurulmalıdır.

**İşin örgütlenme biçimini yeniden yapılandırmak:** İş'i yeniden yapılandırma, psikolojik tacizi önlemede ilk adımlardan birisidir. Örgütlerde yapılan işlerin farklılaştırılması ve birleştirilmemesi veya her ikisinin de gerçekleştirilmemesi kötü dizayn edilmiş işlere, bu durum da çeşitli sorunlara neden olur. Buna karşın iyi dizayn edilmiş işler, psikolojik tacizden kaçınılmasına, üretim artışlarına ve işgörenlerin örgütlerde olumlu davranışlar sergilemelerine neden olur. Düşük baskılı işler, işlerin kontrol altında olması, işgörenlerin sorumluluklarının belirlenmesi ve stresin azaltılması psikolojik tacizin yönetimde önemlidir (Kirel, 2007: 323). Örgütlerde işgörenleri tanımadan takımlar oluşturuluyorsa, zayıf iş tanımları varsa, kararlara katılım gerçekleşmiyorsa, örgütte işbirliğine değil, rekabete dayalı bir ortam oluşturulmuşsa, birimler arasında işlevsel bağımlılık, kariyer sisteminde belirsizlik varsa, psikolojik tacizin yaşanması doğaldır. Bu sebeple iyi örgütlenen, görev, yetki ve sorumluluk alanları açık, net ve anlaşılır olan örgütlerde psikolojik tacizin yaşanma sıklığı düşebilir.

**Örgütsel stres kaynaklarını yok etmek:** İşgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen bir çok dışsal ve içsel faktör vardır. Sürekliliği olmayan bu geçici durumlar işgörenin stres yaşamasına ve örgütte bir takım olumsuz davranışlar ile uyumsuzluk göstermesine neden olabilir. Örgütlerdeki stres ile psikolojik taciz davranışlarını iki ayrı başlık altında incelemek gerekir. Birincisi, örgütsel stres kaynaklarının neden olduğu psikolojik taciz, diğeri ise, psikolojik tacize maruz kalan işgörenin yaşadığı strestir. Birçok araştırmada, örgütlerdeki psikolojik tacizin, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair bulgular elde edilmiştir (Lewis ve Orford, 2005: 35). Psikolojik tacize maruz kalan bireyde, olayın sarsıntısı ile, travma sonrası stres bozukluğunu ortaya çıkar. Örgütten kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır (Davenport ve diğerleri, 2003: 20). Uzun süre psikolojik tacize maruz kalan işgörenlerde hastalık bahaneleri, duygusal taşkınlıklar ve aşırı stres sinyalleri görülmeye başlar (O'conner, 2004:3; Akt.Apak, 2009: 45 ). Bu sebeple örgütlerde stres yaratan faktörler ortadan kaldırılmalı, psikolojik tacizle, stres kaynağı arasındaki ilişki yok edilmelidir. Daha sonra psikolojik tacize maruz kalan bireyde görülen stresi yok etmek için örgütün kaynakları seferber edilmeli, bu tür işgörenlere psikolojik yardım sağlanmalı, iş değişikliği yapılmalı ya da izin kullanmaları sağlanarak tedavi edilmelidir. Stresle başa çıkamayan işgörenlerin örgütsel performansları düştüğü gibi, üretilen üründe kalitesizlik, üretim araçlarına zarar verme ve iş kazalarında artış da görülmektedir.

**Psikolojik taciz mağdurlarına destek sağlamak:** Psikolojik taciz mağduru, taciz sürecinin başlamasıyla, psikolojik yönden de olumsuz etkilenir. Öncelikle mağdurun özgüveni azalır ve dışarıdan gelen etkilere karşı, bağıışıklık sistemini yitirmiş organizmaya dönüşür. Her türlü olumsuz etkiye açık hale gelir. Şüpheli ve paranoyak hali ortaya çıkar ve bu durum ilişkilerin bozulmasında etkili rol oynar. Bu ve benzeri olumsuz durumlar, işgörenlerin örgütle ilgili hikâyeleri tekrar tekrar anlatması ya da örgütteki işgörenlerin davranışları ile ilgili takıntıları, sessizleşmek, daha az konuşmak, aşırı olumsuzluk, korku ve endişe hali, şaşkınlık, ağlama krizleri, alınganlık, kontrolsüz öfke göstermek, kendini yalıtma, duygularını gizlemeye çalışmak, yardımı reddetmek gibi davranışlar ortaya



çıkar (Davenport, ve diğerleri, 2003: 98). Bu süreçte örgüt yönetiminin psikolojik taciz mağduruna destek sağlaması gerekir. Bu amaçla yapılabilecek işlerin başında örgütlerde psikolog çalıştırılması ve destek alınması, örgüt dışında klinik ya da bir merkezden destek alması ve bu sürecin giderlerinin örgüt tarafından karşılanması sağlanabilir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında, yönetimin, işgörene, bu tür bir tedavinin, işgörenin sicil kayıtlarına işlenmeyeceğinin taahhüt edilmesidir. 1987 yılında İsvaçli bir işletme ekonomisti, işgörenele mesleki rehabilitasyon sağlamanın (ne kadar pahalı da olsa) ve çalışma koşullarını yeniden düzenlemenin, hastalık izinleriyle, çalışamaz durumda olma iddia ve talepleri ya da hesaplaşmalarla uğraşmaktan çok daha az maliyetli olduğunu iddia etmiştir (Davenport ve diğerleri, 2003: 127; Kirel, 2007: 329).

**Psikolojik taciz uygulayanlara yasal yükümlülükler getirmek:** Psikolojik tacize maruz kalan işgörenele ve psikolojik taciz uygulayanlar, genel olarak, psikolojik taciz davranışlarının yasal olarak suç sayıldığıının farkında olmayabilirler. Böyle bir süreçte en fazla zarar gören, kendisini koruyan yasalara rağmen, bu yasal haklarını bilmediği için kullanamayan psikolojik taciz mağdurları olmaktadır. Psikolojik tacizle ilgili yasal düzenlemeler incelendiğinde; 4857 Sayılı İş Kanunu ve 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu ve maddeleri psikolojik taciz ile ilgilidir. Psikolojik taciz mağdurlarının yasalara önünde ne gibi haklarının olduğu konusu iyi bilinmemektedir. Psikolojik taciz sürecinin insanların kişisel bütünlüklerine zarar vermemesi için her şeyden önce, yöneticilerin, ve diğer görevlilerin iş etiği ve insan ilişkileri konusunda duyarlı olmaları beklenir (Çobanoğlu, 2005: 198). Psikolojik tacize maruz kalan işgörenelelerin yasalara bilmeleri çoğu zaman gereksizdir. Bu aşamada örgüt, psikolojik taciz mağdurlarına yasal haklarını tanıtmak, yasal danışmanlık yapmak ve yasal haklarını kullanmaları konusunda yardımcı olmak durumunda olmalıdır. Psikolojik taciz mağdurları, psikolojik tacizin olumsuz etkisiyle uğraşırken yasal haklarını araştırmak, öğrenmek zorunda kalmak ve haklarını korumak için mahkeme koridorlarında yalnız bırakmak, örgütlerin bu işgörenelelere yönelik yapabileceği en olumsuz davranış olacaktır.

## BİREYSEL STRATEJİLER

**İşgörenele, çalıştıkları örgüt hakkında bilgi toplamalıdır:** İşgörenele çalıştıkları örgüt, örgüt yönetimi ve işgörenele ilişkileri hakkında bilgi toplamalıdır. Aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır: Örgüt yöneticisinin liderlik özelliği var mı? Örgütün kültürü nasıl? Örgütte iletişim nasıl? İşgörenele profili nasıl? Örgütün sorun çözme yaklaşımı nasıl? Örgüt üyeleri arasında çatışma var mı? Örgüt içi çatışma nasıl çözülüyor? Örgütte daha önce psikolojik taciz yaşanmış mı? Yaşandı ise nasıl çözülmüş? İşin türü psikolojik tacize uygun mu? Örgütün yazılı etik kuralları var mı? İşgörenele hareketliliği var mı? Bu sorulardan aldığınız cevaplara göre davranış biçiminizi belirleyiniz.

**İşgörenele yönelik davranışlar doğru tanımlanmalıdır:** İşgörenele örgüt içerisinde kendisine yönelik olumsuz davranışları tanımayla çalışmalıdır. Leymann (1996:70) olumsuz davranışların altı ay süre ile haftada en az bir kere görülmesini psikolojik taciz olarak kabul etmektedir. Bu özelliklere uyan davranışların, kendisine sistemli bir biçimde uy-

gulandığını düşünen işgören, daha sonraki aşamada bu olumsuz davranışları kimlerin yaptığını ve şiddetini saptamalıdır. Böylece psikolojik tacizin yönü ve şiddeti hakkında genel bir bilgiye sahip olur. Mağdurun bu aşamadan sonra, özellikle iş, yeterlik alanları ve kişiliğinin, bu süreçte etkili olup olmadığını nesnel bir biçimde analiz etmesi gerekir. Bu olumsuz özelliklerini değiştirmeye çalışması, başlangıç aşamasında psikolojik tacizin ortadan kalkmasında etkili olabilir. Hatada ısrar etmek, sosyal çevrenin onaylamadığı davranışları ısrarla yapmak, başarılarını abartılı bir biçimde anlatmak, başkalarına tepeden bakmak, kibirli olmak, gibi olumsuz davranışlarını düzeltmesi gerekir. Burada özeleştiri önemlidir.

**İşgören, psikolojik taciz davranışının üzerine yapışmasına izin vermemelidir:** İşgören tüm çabalarına rağmen, psikolojik taciz davranışının katsayısında bir artış gözlemeye başlamış ise, sakin olmalı ve mağdur rolünü kabul etmemelidir. Kendisine psikolojik taciz uygulayanların olumsuz davranışlarını tanımlamamalı, onlarla sosyal ilişkilerine ve iletişime devam etmeli, onların özel günlerini kutlamalı ve asla dargın olma, uzaklaşma, kabuğuna çekilme ve örgütsel sessizlik davranışlarına bürünmemelidir.

**İşgören, psikolojik taciz davranışlarında bulunanlarla yüzleşmelidir:** Mağdur, tüm çabalarına rağmen, hedef kitlede bir değişiklik yapamadığını, olumsuz davranışların devam etmesi halinde, kendisine psikolojik tacizde bulunan kişilerle tek tek konuşmalı, sürecin farkında olduğunu, olaylardan olumsuz yönde etkilendiğini, ruh sağlığının bozulduğunu, “Ben dili” kullanarak anlatmalıdır. Ayrıca kendisine psikolojik tacizde bulunanların bu davranışların nedenlerini öğrenmeye çalışmalı, uzlaşma tekniklerini kullanarak sorunu çözme yolunu seçmelidir. Psikolojik taciz uygulayan zorba, yönetici, üniversitede öğretim üyesi, danışman ya da etkili bir şahıs ise, sadece ben dilini kullanmak ve süreci tanımlamak sağlıklı bir yaklaşım olur.

**İşgören, şahsına psikolojik tacizde bulunduğunu, üst yönetime açıklamalıdır:** Türkiye’de yapılan bir araştırmada, psikolojik tacize maruz kalan kişilerden sadece % 17’si, mağduriyetini insan kaynakları birimine iletmıştır (Kirel, 2007: 320). İşgören, yukarıda ifade ettiğimiz sorun çözme davranışlarına rağmen, sorun çözülmemiş ya da giderek artış göstermeye başlamış ise, konuyu üst yönetime iletmeli ve destek istemelidir. Eğer üst yönetim, psikolojik taciz sürecinin içinde ise ya da zorbaları destekliyor ise, bu eylemin sonucunda, mağdur zarar görebilir.

**İşgören, destek almalıdır:** Psikolojik taciz süreci devam ediyor ve işgören psikolojik açıdan olumsuz yönde etkileniyor, işine odaklaşmıyor ve performansı gittikçe düşmeye başlamış, iş arkadaşları ile ailesiyle, sosyal çevresiyle sorun yaşamaya başlamış ise, işgören, sorunu çözebilmek için işyerinin psikoloğu varsa ondan, sendikadan, sivil toplum örgütlerinden ve psikologdan destek almalı ve proaktif tutumlar sergilemelidir. Bu aşamada sinirlenmek, kendini suçlamak, saldırgan davranışlar sergilemek, dedikodu yapmak, psikolojik taciz sürecini içinden çıkılmaz bir hale dönüştürebilir. Özellikle, zorbaların çatıştığı kişilerle iletişim kurup, onların desteğiyle zorbalara saldırıda bulunmak intikam almaya çalışmak, onların herhangi bir durumunu şikâyet ederek çözüm yolu aramak çoğu zaman mağdurun, içinden çıkılmaz pek çok sorun yaşamasına neden olabilir. Kirel (2007: 325) psikolojik taciz mağdurlarına yardım konusunda, psikiyatristlere,



sosyal güvenlik kurumlarına, insan kaynakları departmanına, yöneticilere, sendikalara, sağlık kuruluşlarına da görevler düşmektedir. Bu kurumların sağladığı yardım ve sosyal destek, stresli olayların işgörenler üzerindeki etkisinin azalabileceğini belirtmektedir.

**İşgören yasal haklarını bilmelidir:** İşgören, psikolojik taciz davranışlarını doğru tanımladıktan sonra, bu davranışların yasalar önünde suç sayıldığını bilmeli, yasal haklarının farkında olmalıdır. İşgören için en önemli nokta, mahkemeye sunacağı belgelerdir. En geçerli belge, örgütün ya da zorbalanın kendisine yönelik kullandıkları, psikolojik tacizi kanıtlayan belgelerdir. Bu belgeler mutlaka elde tutulmalı, tarih, sayı, içerik ve türevleri bilinmelidir. İkinci olarak psikolojik tacize maruz kaldığınızı gören şahitlerdir. Şahitler, örgütün baskısından ya da iş arkadaşlarının kendilerine de uygulayacakları psikolojik tacizden korktukları için mahkemede doğruyu söylemeyebilirler. Bu sebeple tutanak tutmak, ses kaydı ve görüntü kaydı almak gerekir. Ses ve görüntü kaydı için mahkemeden izin almak gerekebilir.

**İşgören birimi ya da örgütü değiştirmelidir:** İşgören tüm çabalarına rağmen sorun çözememişse, sürekli stres ve kaygı içerisinde çalışıyorsa, örgütte huzuru yoksa, zorbalara saldırılarına devam ediyorsa, ortada çözümsüzlük varsa, örgütsel ortamda dostluk, arkadaşlık ve paylaşım onun için önemli ise, örgütü ya da işini değiştirmesi ruh sağlığını koruması açısından önemlidir.

**İşgören yeni ilgi alanları, hobiler geliştirmelidir:** Psikolojik tacize maruz kalan işgören, zihinsel olarak saplantı yaşamaya başlayabilir. Bu aşamada sıkıntılarından kurtulacak, zihnini dağıtacak yeni ilgi alanları ve hobiler bulmalı, sivil toplum örgütlerine girmeli ve sosyal aktiviteleri artırmalıdır. Bu durum, işgörene başarı ve işe yarama hissi verecek ve özgüveni arttıracaktır. Mağdur psikolojisinden kurtulması gerekmektedir. Kontrolün kendisinde olduğuna ve seçeneklere sahip olduğuna inanmalıdır (Çakır, 2006: 29).

## **AİLE BİREYLERİ İLE İLGİLİ STRATEJİLER**

**İşgören, aile bireylerine psikolojik taciz sürecini anlatmalıdır:** Psikolojik tacizin yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, işgörenin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve örgüt çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlılaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece örgütte değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder (Gökçe, 2010: 8). Genel olarak psikolojik tacize maruz kalan birey, bu durumu, aile bireylerinden saklamaktadır. Bu durumun pek çok nedeni olabilir. Çalıştığı örgütte sevilmeyen, dışlanan, horlanan, iftira ve dedikoduya maruz kalan bir eş, baba, evlat ya da birinci derece akraba olma rolü çok kolay kabul edilebilir bir rol özelliği taşımamaktadır. Birey, aile bireylerinden utanmakta, çekinmekte ve olumsuz olayların kendisinde yarattığı etkiyi, yorgunluk, örgütteki aşırı iş yoğunluğu vb ifadelerle açıklamaya çalışmaktadır. İşgörende yaşanan huzursuzluk, gerginlik, düşünceli olma, saldırgan davranışlar, stres, psikosomatik rahatsızlık ve alkol alma gibi durumlar aile bireyleri tarafından kaygı ve korku ile izlenmektedir. Bu olumsuz olaylar, farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmakta ve aile huzuru ve mutluluğu olumsuz yönde etkilenmektedir.

**Aile bireyleri, işgörene önkoşulsuz destek sağlamalıdır:** Psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin, aile düzeninde, ilişkilerinde sorun yaşanmasının nedeni, aile bireylerinin birbirini suçlayıcı davranışlarıdır. Evdeki bir tartışma, işgörenin örgüt içerisinde yaşadığı psikolojik tacize kadar dayandırılmaktadır. İncelediğim bir örnek olayda bu durum şöyle yaşanmıştı: *“Yaşadığım psikolojik taciz sürecini eşimle paylaştım. İlk zamanlar, eşim bana destek oldu. Daha sonra, eşim de desteğini benden çekmeye başladı. Evde eşimle tartışsak, bana: Sen zaten sorunlu bir insansın. İşyerinde de seni seven yok. Kusuru birazda kendinde ara diyordu. Onunla da boşandık.”* Böyle bir durumda işgören, psikolojik tacizle mücadele edemez. Aile bireyleri örgüt içerisindeki bireylerin farklı çıkarları, beklentileri, hisleri ve heyecanları olduğunu, eşleriyle ilgili sıkıntının çok fazla kişiselleştirilmemesi gerektiğini bilmeleri ve onların yanında yer almaları önemlidir.

**Aile bireyleri yorum yapmamalı, sadece dinlemelidir:** Aile bireyleri, psikolojik taciz mağduru olan yakınlarını dinlerken genellikle yorum yapmakta yapmaktadırlar. Bu aşamada yapılan yorumlar sorunu çözmez. Yapılmasını gereken onları dinleyip, onların anlatmak istedikleri durumu, anladıkları mesajını vermektir.

| Psikolojik taciz davranışı   | Hatalı ifade                        | Doğru ifade  |
|--|-------------------------------------|--|
| Arkadaşlarım, benim hakkımda sürekli dedikodu yapıyor.                     | Sende az değilsin, hak etmişindir.  | Arkadaşların senin hakkında dedikodu yapması seni üzüyor ve mutsuz ediyor. |
| Şefin kızı evleniyor. Herkesi düşünce davet ettiler, beni davet etmediler. | Demek ki, seni adamdan saymıyorlar. | Şefin kızının düşünceye davet edilseydin mutlu olurdu.                     |
| Ben seilmeyen dışlanı, aptal ve beceriksizin biriyim.                      | Nihayet farkına vardın.             | Kendinle ilgili olumsuz düşüncelere sahipsin.                              |

**Evde huzurlu, mutlu bir ortam yaratılmalıdır:** Psikolojik taciz mağdurlarında yaşanan olaylardan birisi de zihinsel gevş getirme davranışıdır. Örgütte yaşanan bir olayı eve taşımak, aile bireyleri ile sürekli paylaşmak, paylaşılan zamanı ve ortamı içinden çıkılmaz bir hale dönüştürmektedir. Bu aşamada aile bireyleri birbirini kırmadan, örgütte yaşananları makul bir zaman diliminde paylaştıktan sonra, evdeki etkili zaman dilimine dönmeleri gerekir. Yunanca’da *“kranos”* ve *“karios”* sözcükleri vardır. Kranos saatteki zaman dilimi, karios hissedilen zaman dilimidir. Aile bireyleri kranosları değil, kariosları çoğaltmalı ve birlikte yaşanan zaman dilimini daha etkili hale getirmelidir. Evdeki mutlu yaşam, örgütte yaşanan psikolojik taciz davranışları ile mücadelede, işgörene güçlü olmasını sağlayacaktır.

## SOSYAL ÇEVRE STRATEJİLERİ

**Arkadaş çevresi, psikolojik tacizin herkesin başına gelebileceğini bilmelidir:** Hem örgütsel yaşantıda hem de sosyal çevrede *“Beni sokmayan yılan bin yaşasın”* mantığı hakimdir. Bu sorun benim sorunum değil, mantığıyla hareket edilir. Mağdur çoğu zaman zorbalıya baş başa bırakılır. Sürece uzaktan bakılır ya da tetikçi kimliğinde davranışlar sergilenir. Zorbalar, köpekbalığına benzetilir. Köpek balığının çevresinde oluşan küçük balıklar, kommensalist bir yapı sergiler. Benzeri durum örgütlerde de zorbaların etra-

finda toplanan kişiler sergiler. Böyle bir durumda sosyal çevrenin desteğinden yoksun kalan bir işgören, çok kolay etkisiz hale getirilebilir. Mağdura destek sağlayıcı olan en önemli faktör iş arkadaşlarının ve sosyal çevrenin olumsuz davranışı onaylamaması, zorbaya tepki göstermesi ve etik dışı davranışların güçlenmesini engelleyici tutum ve davranışlar sergilemeleridir.

**Psikolojik taciz mağduru ile etkili iletişim kurulmalıdır:** Psikolojik taciz mağduruna ile ilgili iletişimde dikkat edilmesi gerekir. Çünkü bu aşamadaki bir işgören biraz alıngan ve şüpheli davranışlar sergileyebilir. Bu sebeple işgörenin özsaygısını geliştirici dil kullanmak, “ben dili” kullanmak etkilidir. Bu konuda Çobanoğlu (2005: 115) aşağıdaki tabloda verilen yaklaşımı önermektedir.

| Hatalı İfade                       | Doğru İfade                              |
|------------------------------------|--|
| • Yardımcı olabilirim beni ara.    | • Yarın seni ararım.                     |
| • Çok karışık ve zor bir durum.    | • Senin için en zor olan nedir?          |
| • Ayrıl gitsin.                    | • Olayı doğru tanımlayalım.              |
| • Bu işte senin de kusurun vardır. | • Sana nasıl yardımcı olabilirim.        |
| • Güçlü olmalısın.                 | • Birlikte bir yol haritası çizebiliriz. |
| • Artık bu konuyu kapatalım.       | • İstediyin kadar konuşabiliriz.         |

**Psikolojik taciz mağduruna özgüven geliştirici roller verin:** Psikolojik taciz mağduru, mağduriyet sürecinde özgüvenini kaybedebilir ve sessizliğe bürünebilir. Bu aşamada mağdura sosyal roller vermek, organizasyon işlerinde görevlendirmek, kendi kişiliğini ve yaratıcılığını sergileyebileceği ortamlar sunmak, etkinliklere davet etmek, olumlu davranışlardır. Böylece işgören kısa zamanda grubun ve örgütün aktif bireyi olabilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Psikolojik taciz kavramıyla ilgili uluslararası literatür incelendiğinde, birbirinden farklı kavramlarla aynı ya da benzer durumların ifade edildiği görülmektedir. Kıta Avrupa’sında “mobbing” kavramı kullanılırken, ABD, Kanada ve İngiltere’de “workplace bullying”, “abuse”, “harassment”, “workplace trauma”, “work harassment”, “emotional abuse” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Türkiye’de ise, “mobbing”, “psikolojik taciz”, “yıldırma” “yıldır kaçır” ya da “işyeri zorbalığı” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlar içerik olarak Türkçe’de karşılığı olan kavramlarla benzer özellikler taşımaktadır. Psikolojik taciz davranışının hiç yaşanmadığı bir örgüt mümkün değildir. Bu davranış şiddeti değişen bir biçimde mutlaka yaşanır. Burada müdahalede bulunma biçimimiz, psikolojik tacizin ortaya çıkmasını etkileyen nedenleri ortadan kaldırmak, sürecin işgören üzerindeki etkisini asgari düzeye indirmek ve etkili başa çıkma tekniklerini uygulamaktır.

Psikolojik taciz aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve eşdeğerler arasında yaşanmaktadır. Psikolojik tacizin yönü, içeriği, biçimi, psikolojik tacizle başa çıkma yöntem ve tekniklerini belirlemektedir. Aşağıdan yukarı ve yatay psikolojik taciz sorunu çözmek kolay ve etkili yöntemler işe koşulabilirken, yukarıdan aşağıya tacizi çözmek çoğu

zaman imkânsız hale gelmektedir. Özellikle atama, yükseltme, seçme gibi ölçütlerin öznel ölçütlere bağlı olduğu örgütlerde sorun içinden çıkılmaz hale dönüşmekte ve çözümsüzlük ortaya çıkmaktadır. Bu durumda etkili liderlik, kurum kültürü, etik ilkeler ve proaktif tutumlar, psikolojik tacizin yaşanma sıklığını azaltmaktadır.

Psikolojik tacizin bireysel, örgütsel, sosyal ve ekonomik pek çok nedeni olabilir. Bu nedenlerin kaynağı ne olursa olsun, psikolojik tacizin nedenleri bilinirse, nedenleri ortadan kaldırmak etkili sorun çözme davranışıdır. Psikolojik taciz mağduru, tacize maruz kaldığı dönemde bu nedenleri ne ölçüde nesnel tanımlayıp tanımlamadığı, bu nedenleri ortadan kaldırabilecek bilgi ve beceriye, sosyal desteğe sahip olup olmadığı önemlidir.

Psikolojik tacizin sonuçları, bireyden bireye, örgütten örgüte, ortamdan ortama farklı özellikler taşıyabilir. Bu sebeple psikolojik taciz bireylerde, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olabilmektedir. Mağdur olan işgören saldırgan, alingan, stres, kaygı ve öfke düzeyinde artış gözlenmektedir. Kendisi ve ruh sağlığı ile uğraşan işgörenin örgütsel performansı düşmeye başlamakta, öğrenme, yaratıcı düşünme, transfer etme, etkili problem çöme davranışları sergileyememektedir. Hastalık ve sağlık harcamaları artmakta, işten ayrılma, erken emeklilik, tazminatlar, yeni işe alınan işgörenden maliyeti artış göstermekte, bu da örgütlerin zarar görmesinde etkili olmaktadır. Psikolojik taciz davranışlarının artmasıyla intihar ve boşanma davranışlarında artış gözlenmekte, bu da sosyal hayatı olumsuz yönde etkilenmektedir.

Psikolojik tacizle başa çıkma sürecinde örgütlerin, işgörenden, ailelerin ve sosyal çevrenin birbiriyle ilişkili ve birbirinden bağımsız bir biçimde yapabilecekleri pek çok tedbir vardır. Ancak en önemli etken, sorunu ortaya çıkmadan önce, sorunu çözme yaklaşımıdır. Bu sebeple örgütlerde işgörenden psikolojik taciz yaşamadan önce, psikolojik tacizi ortaya çıkaran faktörler yok edilerek işe başlanmalıdır. İşgörenden, örgüt yönetimini, aileleri ve toplumsal çevreyi bu konuda bilgilendirmek, psikolojik tacizle başa çıkmada etkili bir yöntemdir. Etik ilkeler, liderlik, kurum kültürü, çatışma yönetimi, ahlâk eğitimi gibi örgütsel özelliklerde işe koşulmalıdır.

Sonuç olarak, örgütlerde psikolojik taciz farklı şiddette yaşanmakta, işgörenden özelliklerine göre farklı düzeylerde etkiye neden olmaktadır. Psikolojik tacizle uygun yöntem ve tekniklerle baş edilebilir ya da etkisi azaltılabilir bir sorundur. Sorunu yok saymak, görmezlikten gelmek yerine, sorunu tanımlayıp çözmeye çalışmak sağlıklı bir yaklaşımdır.

## KAYNAKÇA

- Apak, E.G. A. (2009). *Yıldırma eylemleri ve örgütsel adanmışlık: İlişkisi İlköğretim okulu öğretmenleri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Araújo, M. S., Elmes McIntyre, S. & Mendonca McIntyre, T. (2010). Bullying at workplace: Prevalence, individual and organizational consequences. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*, Abstracts, 4-6 June (ss. 202-205). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.
- Aytaç, S., Bayram, N. ve Bilgel, N. (2005). Çalışma yaşamında yeni bir baskı aracı: Mobbing. *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Baltaş, A. (2009). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). "Aggression among university employees", *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*, Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma cinsiyet yönünden irdelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 345- 362.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig*, 46, 67-86
- Cemaloğlu, N. ve Korkmaz, M. (2010). The relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Journal of Educational Research Quarterly*, 33 (3). 3-38
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*. 49 (5) 495-512.
- Çakır, B. (2006). *İş yerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing), işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, S. (2005). *Mobbing: işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P., Vidali, S. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Osman Cem Öner, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık A. S.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study". *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). "Bullying, burnout and well-being among assistant nurses", *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, 563-568.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 1 (2), 20.

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Gökçe, A. (2006). *İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jennifer, D., Cowie, H ve Ananiadou, K. (2003). "Perception and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations", *Aggressive Behavior*, 2, 489-496.
- Kılıncı, A. Ç. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/adresinden> 19.02.2011 tarihinde indirildi.
- Kirel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu University Journal of Social Sciences*. 7 (2), 317-334.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and psychological terror at workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Lewis, S. E. ve Orford, J., (2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15, 28-47.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- Resch, M., Schubinski, M. (1996). Mobbing-prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 295-302.
- Sacco, W.P., Dumont, C.P. ve Dow, M.G. (1993). "Attributional, perceptual, and affective responses to depressed and nondepressed marital partners", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 61, pp. 1076-1082.
- Stenberg, E. (1994). *Just Business Ethic*. Warner Books: London.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2003). Downward workplace mobbing: a sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.
- Yüctürk, E. Elif. (2003). Bilgi çağında örgütlerin görünmeyen yüzü: Mobbing. 2. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi.
- Zapf, D. ve Bühler, K. (1998). *Exclusion and stigmatisation at work*, Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personnel causes of mobbing/ bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 70-85.

## B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

### MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ)

Selami AÇAN

Diyaret İşleri Başkanlığı, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü  
Disiplin ve Değerlendirme Daire Başkanı

Bilimsel çevrelerce ele alınıp incelenmesi henüz yeni sayılabilecek bir geçmişe sahip olan “Mobbing”in esas itibarıyla insanlık tarihi ile yaşıt olduğunu, insan için çalışma hayatının başlamasıyla birlikte bu sürecin de başladığını söylemek mümkündür.

Uluslar arası düzeyde ilk kez 1960’lı yıllarda kullanılmaya başlanan “Mobbing” kavramının 1980’li yıllardan sonra daha sistematik olarak ele alındığı, insan unsurunu merkeze alan faaliyetlerle birlikte ülkemizde de bu alanda bilimsel çalışmaların başladığı görülmektedir. Tam karşılığı olup olmadığı noktasında çeşitli görüşlerle birlikte “İş yerinde psikolojik taciz” şeklinde Türkçemizde kullanılmaya başlanan “Mobbing”, bilimsel çevrelerde genel bir ifade ile “*bir veya birden çok kimse tarafından sistematik bir şekilde, düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla bireye veya gruba zarar vermek amacıyla yönelik psikolojik şiddet içeren davranışlar*” olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar arasındaki kıyasıya rekabet; görev, sorumluluk ve ücret dağılımındaki adaletsizlikler; eğitim, ahlaki ve manevi değerler bakımından yetersizlikler bu davranışların temelinde yer alan önemli etkenlerdir. Bu davranışlar; kişinin asılsız ithamlarla zan ve şüphe altında bırakılarak lekelenmesi, toplumsal saygınlığının itibarının zedelenmesi, sözlü ve fiili hakarete maruz bırakılması, yükselebileceği bir unvana ulaşmaması için çeşitli entrikalarla yolunun kesilmesi, bazen kapasitesinin altında basit işler verilerek aşağılanması, bazen de bilgi, kapasite ve sorumlulukları bakımından ağır işler verilerek başarısızlığa itilmesi, kişiyi bıkkınlığa ve yılgınlığa sevk edecek şekilde gözü-

nün korkutulması, kişinin kendine güven ve saygısının yok edilmesi şeklinde tezahür edebilmektedir.

İslam dini, insanın fitrat üzere yaratıldığını belirtir. Fitratın özünde ise hakkaniyet, doğruluk, adalet, kanaat gibi unsurlar vardır. İnsanın fert ve toplum olarak saadet içinde yaşaması, aile ve iş ortamında mutlu olabilmesi, fitrattaki hasletlerin korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Dünya hayatını idame ettirirken gerçekleştirmek zorunda olduğumuz çalışma hayatı mutlaka “*insani*” olmalıdır. Çalışma hayatının “insani” olması demek değerlere dayalı olması demektir. Değerler eğitiminin temelinde ise inanç ve ahlak esasları bulunur. Ahlaka kaynaklık eden de yine din duygusudur.

“Mobbing” konusunda olduğu gibi insanlık tarihi itibarıyla bütün milletlerin miras gibi devralarak günümüze kadar taşıdıkları pek çok problemin ve bu problemlerin tespiti ve çözümünü noktasında ortaya konan yaklaşımların batılı düşünürler tarafından ele alınmasından sonra konunun varlığını kabullenmek, önemini kavramak ve bunlarla mücadele yöntemleri geliştirmek bizim için bir kayıptır. Hatt-ı zatında, millet olarak özümüzde, değerlerimizde bu konuyu problem noktasına getirmeden çözebilecek büyük bir zenginliğe sahip olduğumuz bir gerçektir.

Kur’an-ı Kerim’de Yüce Allah yaratılışa dikkat çekerek *bir erkek ve bir dişiden* (Hucurat suresi, Ayet:13) *insanın en güzel bir yaratılışla* (Tin suresi, Ayet:4) yaratıldığından bahseder. İslam’ın örnek peygamberi Hz.Muhammed (SAV) hilkat (yaratılış) itibarıyla Arab’ın, Arab olmayana, Arab olmayanın Arab’a; Siyah’ın kırmızı’ya, kırmızı’nın siyah’a üstünlüğünün olmadığını, yine yaratılış bakımından insanların bir tarağın dişleri gibi eşit olduğunu bildirir. Dolayısıyla insan olma bakımından herhangi bir ırkın, rengin, coğrafyanın diğerine üstünlüğü yoktur, insan onur ve haysiyetleri eşit derecededir. Bu eşitliği ve hakkı ibadetlere de taşıyan İslam’a göre bir devlet başkanı ile tarlada çalışan ırgat, memleketin en zengin işadamı ile onun fabrikasında çalışan işçi aynı saflarda namaz kılabilir ve dinen buna herhangi bir mânia söz konusu değildir.

“İş yerinde psikolojik taciz” olarak tanımlanan “Mobbing”i sosyal ve psikolojik anlamda yanlış davranış olarak kabul ettiğimizde, yanlış götüren sebepleri tespit etmek, bu sebeplerin temellerine inmek, bunları yok etmeye çalışmak, bunların yerine müspet duygu ve düşünceleri yerleştirmek önemlidir. Bu bakımdan İslam dini, kendine özgü eğitim anlayışı ile öncelikle teslimiyeti tam, çalışmasını dünya ve ahiret dengesini koruyarak büyük bir gayret içerisinde yapan, başkalarının hakkını sürekli gözeten ve hatta kendi hakkından üstün tutan, Allah’ın takdirine razı kanaatkâr, yanlış yaptığında da gerek dünyada ve gerekse ebedi hayatta hesap vereceği bilincine sahip nesiller yetiştirmeye büyük önem verir. Mezkur nitelikler, insanların yanlış davranışlara sapmalarını başlangıçta önleyen unsurlar olduğu gibi, hali hazırda yanlış davranışlar içerisinde depresen insanlar için de aynı zamanda çözümdür.

Günümüzde yapılan bilimsel çalışmalarda “Mobbing” ile mücadelede farkındalık oluşturmanın öneminden bahsedilir. Pek çok kişi maruz kaldığı bu tarz davranışlar karşısında pasif bir süreç yaşadığı halde bu davranışları gerçek mahiyeti ile tanımlayamamaktadır. Adını koyamamaktan kaynaklanan bu süreç genellikle katlanma ve sineye



çekme hareketi ile devam eder. İşte bu noktada birtakım davranış modellerinin psikolojik taciz (mobbing) olduğu, bunun da insan hakkı ihlali olduğu, bu ihlale karşı bireysel ve kurumsal başvuru haklarının olduğu insanlara anlatılarak farkındalık oluşturulması, hiç şüphesiz eylem planında önemli bir adımdır. İslam öğretisinin bu noktada belirtilmesi gereken önemli farkı, daha eylem aşamasına gelmeden önce *düşünce planında, oluşum öncesi farkındalık* yaratarak psikolojik taciz sayılabilecek davranış modellerini kişilerin inanç ve vicdan dünyasında baştan reddetmeyi sağlar. Daha sonra da ikinci aşamada eylem planında inanç ve vicdanın reddettiği bütün davranış modelleri ile olduğu gibi “Mobbing” sayılabilecek davranışlarla da mücadele etme bilincini insana yükler.

Yukarıda geçtiği gibi “Mobbing” davranışların temelinde kıskançlık, ihtiras, hırs, çemememizlik gibi birtakım bencil duygular yatmaktadır. Bunun karşılığında insanı eğiten ve bu duyguların esaretinden kurtaran İslam dini, Kur’an’ın ifadesiyle *nefsin cimri ve bencil tutkularından korunmayı kurtuluşa ermek* olarak tanımlamıştır. (Haşr Suresi, Ayet: 9) Bu manada pek çok ayeti kerime yanında Hz. Peygamberin (SAV)’in hadisleri ile dünya hayatının, mal-mülk, makam, servet gibi pek çok nimetin geçiciliği; kıskançlık, ihtiras, hırs gibi bencil duyguların kötülüğü; insan hayatına ve haklarına saygılı olmanın Allah katındaki önemi; paylaşmanın, yardımlaşmanın, sıkıntıda olanların ihtiyaçlarını gidermenin, ayıpları örtmenin, kendisi için istediği bir iyiliği başkaları için de istemenin fazileti gibi hususlar sürekli şekilde İslam toplumuna öğretilmekle “Mobbing” tarzı davranışların oluşmadan önlenmesi hedeflenmiştir.

“Mobbing” konusunda günümüzde yapılan çalışmalar dikkate alındığında gerek bireysel ve gerekse kurumsal anlamda bu konuda yapılabilecekler hususunda şunları söylemek mümkündür:

Bireysel anlamda;

- ❖ Öncelikle kişiler karşılaştıkları eylemlerin “Mobbing” kapsamında bir eylem olup olmadığını ayırt etmelidir.(farkındalık)
- ❖ Eğer “Mobbing” sayılabilecek bir davranışla karşı karşıya oldukları kanaatine varırlarsa sessiz kalmayıp mücadele yolunu tercih etmelidir.
- ❖ Amir pozisyonunda çalışanlara konu iletilerek yardımları talep edilmelidir.
- ❖ Bu alanda mevzuatın sağladığı birtakım haklar araştırılarak hukuki mücadele yoluna gidilmelidir.
- ❖ “Mobbing” davranışı ispata yarayacak şahit, belge ve kayıt gibi kaynaklar önemle bir araya getirilmelidir.

Kurumsal anlamda;

- ❖ İşyerlerinde görev tanımları her bir personel için yeteri düzeyde tanımlanarak çalışanların neleri yapmalarının görevleri kapsamında olduğu açıkça ortaya konmalıdır.
- ❖ Yönetim sistemleri çalışanlara güven verecek derecede açık ve anlaşılır olmalı, çalışanlara eşit derecede kariyer fırsatları sunmalı, onları strese ve güvensizliğe itmemelidir. Aksi takdirde yıkıcı rekabet ortamının oluşması engellenemez.

- ❖ Yöneticiler liyakatli, gelişime açık ve özgüveni yerinde kişiler arasından seçilip atanmalıdır. Liyakatsiz yöneticilerin kapris ve yetersizlikleri altında bilgi, birikim ve kabiliyet olarak daha donanımlı kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve kuruma faydalı olmaları mümkün olamayacağı gibi bu durum “Mobbing”e uygun alanların oluşumunu sağlar.
- ❖ Kurumlarda oluşturulan Etik Komisyonlar etkin çalıştırılmalı, “Mobbing” konusu bu komisyonların çalışma alanlarına dahil edilmelidir.
- ❖ Kurum içi eğitim-seminer çalışmalarında “Mobbing” konusu personele anlatılmalıdır.
- ❖ Kurumsal planda hangi alanlarda “Mobbing” oluşabileceği hususunda önceden çalışmalar yapılmalı, tedbirler alınmalıdır.
- ❖ Amir-memur, işçi-patron diyalogları önemsenmeli, iletişim kapılarının sürekli açık olduğu bir ortam sağlanmalıdır.
- ❖ Kurumsal ve genel anlamda “Mobbing” konusunda mevzuat çalışmaları yapılmalıdır.
- ❖ İnsan haklarına saygının önemi, ihlallerin maddi ve manevi sorumlulukları personele anlatılmalıdır.

## B. Mobbing Sürecinde Bireysel ve Kurumsal Mücadele

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TÜRLERİ VE TACİZLE KURUMSAL MÜCADELE

Doç. Dr. Sibel GÖK

Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi

#### ÖZET

İşyerinde psikolojik taciz, kişiyi rahatsız eden olumsuz davranışların ya da iletişimin, bir veya birden fazla çalışan tarafından, bir diğer çalışana veya çalışan grubuna sürekli ve düzenli olarak ve belirli bir süre yöneltildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin başlamasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Tacizin meydana gelmesinde özellikle kurumsal, yönetsel ve sosyal faktörlerin büyük önemi bulunmakla birlikte, uygulayan kişinin ve maruz kalan kişinin özelliklerini kapsayan bireysel faktörlerin de katkısı olmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz, olumsuz davranışların yöneltilme şekline, tacizin taraflarına ve süresine bağlı olarak açık-gizli, subjektif-objektif, uzun süreli-kısa süreli psikolojik taciz gibi çeşitli şekillerde gözlenebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, ilgili literatür incelemesi ışığında; işyerinde psikolojik tacizin türlerini incelemek ve tacizin önlenmesi için kurumsal düzeyde yapılabilecekleri değerlendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik taciz türleri, kurumsal mücadele

## I. GİRİŞ

Çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan ancak son otuz yıldır tartışılan bir konu olan işyerinde psikolojik taciz, işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği bir süreci ifade etmektedir (Leymann, 1996). Bu süreç içerisinde yöneltilen saldırgan davranışların veya düşmanca iletişimin, işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için, söz konusu davranışların ya da iletişimin *sürekli* ve *düzenli* olarak ve *belirli bir süre* yöneltilmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirilmemektedir (Einarsen vd., 2003; Hoel ve Cooper, 2000).

Literatürde, işyerinde psikolojik tacizi tanımlamak amacıyla çeşitli sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle İskandinav ülkelerinde ve Almanca konuşulan ülkelerde “*mobbing*”, İngilizce konuşulan ülkelerde ise “*bullying*” sözcükleri tercih edilmektedir (Vartia-Vaananen, 2003; Hoel ve Beale, 2006). Uluslararası çalışmalarda, genellikle bu iki kavram kullanılmakla birlikte (Leymann, 1996; Einarsen vd., 2003), “*harassment*” (Björkqvist vd., 1994), sözcüğünün de yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Türkiye’deki çalışmalarda ise, “işyerinde psikolojik taciz, şiddet” (Karatuna ve Tınaz, 2010; Yıldırım ve Yıldırım, 2010), “işyeri zorbalığı” (Aydın ve Öcel, 2009) ve yine İngilizce kökenli “*mobbing*” (Tigrel ve Kokalan, 2009) vb. terimler tercih edilmektedir.

Bu çalışmada, işyerinde psikolojik taciz, literatür incelemesine dayalı olarak aşağıda yer alan araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

- İşyerinde psikolojik taciz sürecini hazırlayan faktörler nelerdir?
- İşyerinde psikolojik tacizin uygulanma türleri nelerdir?
- İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesinde kurumsal mücadelenin rolü nedir?

## II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİ HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

İşyerinde psikolojik tacizin nedenlerine bakıldığında çevresel ve bireysel faktörler olmak üzere iki grup altında incelendikleri görülmektedir. Bireysel faktörler olarak, tacizi uygulayan kişinin (tacizci) ve tacize maruz kalan kişinin (mağdur) kişilik özellikleri ele alınmaktadır. Çevresel faktörler kapsamında ise kurumsal, yönetsel ve sosyal faktörler yer almaktadır. Bireysel faktörlerin taciz olaylarının meydana gelmesinde katkısının olduğu genel kabul görmeye birlikte, çevresel faktörlerin diğer bir ifadeyle kurumsal, yönetsel ve sosyal faktörlerin tacizin nedenleri arasındaki yerinin oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Zapf, 1999; Karatuna ve Tınaz, 2010; Zapf ve Einarsen, 2003; Gök ve Karatuna, 2012; Karatuna ve Gök, 2012; Fox ve Sankey, 2007; Vartia-Vaananen, 2003).

Tacize neden olan *bireysel faktörlere* ilişkin olarak, belli bir tacizci veya mağdur tipinden bahsetmenin mümkün olmadığını, ancak, bazı özelliklere sahip kişilerin tacizci ya da mağdur olmaya aday olduğunu söylemek mümkündür. Aşırı özgüven sahibi ya da özgüvensiz olan, sosyal ilişkilerinde başarısız olan, duygularını kontrol edemeyen, kendini ifade edemeyen ve öngörü kabiliyeti olmayan kişiler psikolojik tacize neden olabilmektedir. Mağdurun kişilik özellikleri değerlendirildiğinde ise, bazı araştırmalar,

tacize maruz kalanların, kalmayanlara göre özgüvensiz, sosyal ilişkilerde daha başarısız ve daha kaygılı olduklarını ortaya koymaktadır (Zapf ve Einarsen, 2003).

Diğer taraftan, tacize maruz kalma riskinin, farklı, dikkat çeken, savunmasız, üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha yüksek olduğu da öne sürülmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003). Ayrıca, mağdurda gözlenen bazı olumsuz kişilik özelliklerinin, psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceği, mağdurun yaşadığı bu travmatik deneyim sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler göstererek davranış bozuklukları sergileyebileceği de belirtilmektedir (Leymann, 1996).

Tacize neden olan *çevresel faktörlere* ilişkin olarak ise, kurumsal, yönetsel ve sosyal birtakım faktörlerden bahsetmek mümkündür. İşyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilecek veya süreci şiddetlendirebilecek kurumsal ve yönetsel faktörler arasında; İşyerinde rol belirsizliği, yanlış iş denetimi, ağır iş yükü, stresli çalışma ortamı, kurumun yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, kötü yönetim anlayışı, olumsuz örgüt iklimi, zayıf sosyal ilişkiler, çalışma birimlerindeki çatışmalar, çalışma grubundaki iletişim sorunları, monoton işler, çalışma ortamının kötü fiziksel özellikleri ve kötü liderlik anlayışının neden olduğu iş tatminsizliği gibi faktörler sayılmaktadır (Vartia, 1996). Kurumsal ve yönetsel faktörlerin yanı sıra işyerinde yaşanan eşitsizlik, adaletsiz koşullar, haksızlıklar, kışkırtma ve çevresel koşulların getirdiği stres, hayal kırıklığı gibi duygular, taciz sürecine neden olan veya bu süreci destekleyen sosyal faktörler arasında yer almaktadır (Neuman ve Baron, 2003).

Gerek bireysel gerekse çevresel faktörler, taciz sürecinin başlamasında ya da sürecin şiddetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

### III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TÜRLERİ

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun, tacizin tarafları ve süresi, taciz davranışlarının yöneltileme şekli, uygulanma biçimi gibi konular dikkate alınarak çok çeşitli gruplar altında değerlendirildiği görülmektedir. Bu gruplardan bazıları aşağıda özetlenmektedir (Matthiesen, 2006; Karatuna ve Tınaz, 2010; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008; Tınaz, 2006; Einarsen vd., 2003; Graves, 2002; Einarsen, 1999):

#### - Doğrudan ve Dolaylı Psikolojik Taciz

İşyerinde psikolojik taciz, olumsuz davranışların yöneltileme şekline göre iki gruba ayrılabilir. Sözlü tehdit, çağırıp çağırma gibi davranışlar ile yöneltileme psikolojik taciz, herkes tarafından algılanabilen *doğrudan (açık)*; bilgi saklamak, iftira atmak gibi davranışların yöneltildiği taciz ise, açıkça algılanmayan, *dolaylı (gizli)* psikolojik taciz olarak ele alınmaktadır.

#### - Subjektif ve Objektif Psikolojik Taciz

*Subjektif* psikolojik taciz, işyerinde psikolojik tacizin sadece mağdur tarafından algılanması; *objektif* psikolojik taciz ise işyerinde psikolojik tacizin herkes tarafından gözlenebilir olması durumunu ifade etmektedir.

### - Kısa Süreli ve Uzun Süreli Psikolojik Taciz

Bir vakaya işyerinde psikolojik taciz tanısının koyulabilmesi için tacizin, belirli bir süre devam etmesi gerekmektedir ki bu süre literatürde en az altı ay olarak kabul edilmektedir. Taciz süreci altı ay veya bir yıl şeklinde kısa süreli olabildiği gibi iki sene ya da daha uzun süreli de olabilmektedir.

### - Dikey ve Yatay Psikolojik Taciz

İşyerinde psikolojik taciz taraflarına, bir başka deyişle tacizin yönüne göre de dikey ve yatay psikolojik taciz şeklinde görülebilmektedir. Dikey tacizin yönü, yukarıdan aşağıya doğru ya da aşağıdan yukarıya doğru olabilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizde, tacizci, mağdura göre daha üst pozisyonda bulunurken, aşağıdan yukarıya doğru tacizde, tacizci, mağdura göre daha alt pozisyonda yer almaktadır. Yatay psikolojik taciz ise, eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında yaşanan psikolojik taciz olarak ifade edilmektedir.

### - Kurumsal (Örgütsel) Psikolojik Taciz

Kurumun, doğrudan tacizin uygulayıcısı konumunda olduğu taciz türüdür. Bu taciz türünde psikolojik taciz, istihdamı daraltma, kıdemli çalışanları genç işgücü ile ikame etme veya kurum içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma gibi hedeflerle bizzat kurum tarafından yöneltilmektedir. Özellikle işsizliğin fazla olduğu ve kanunların yetersiz kaldığı ülkelerde kurumlar, çalışanı normal saatin üzerinde çalışmaya zorlayarak, hayatı ona daha zor kılarak, haberi olmadan telefon görüşmelerini dinleyerek, onu zayıf ve yetersiz göstererek işyerinde psikolojik tacize neden olabilmektedir. Bu tacizde diğer türlerden farklı olarak mağdurun şikayet edebileceği veya başvurabileceği örgüt içi tüm kanalları kapalıdır.

### - Çatışma Kaynaklı ve Saldırı Odaklı Psikolojik Taciz

İşyerinde psikolojik taciz, tacizi başlatan nedenler çerçevesinde değerlendirildiğinde çatışma kaynaklı ve saldırı odaklı psikolojik taciz olarak iki türe ayrılabilir. Çatışma kaynaklı psikolojik taciz, bireyler arası çatışmalar sonucunda ortaya çıkan psikolojik tacizdir. Birçok psikolojik taciz vakasını genellikle iş ile ilgili bir çatışmanın tetiklediği kabul edilmektedir. Saldırı odaklı psikolojik taciz ise mağdurun, tacizcinin davranışını anlamlı kılabilecek veya tacizciyi kışkırtacak hiçbir davranışta bulunmadığı halde tacize maruz kalmasıdır. Saldırı odaklı psikolojik taciz, genellikle kendini güçlü göstermek için yetkisini diğer çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanan, astlarını küçük gören, anlayışsız ve otoriter lider stiline sahip yöneticilerin, astlarına yönelttikleri psikolojik taciz olarak ifade edilmektedir. Bazen de, bir grup çalışanın yaşadıkları stres ve/veya hayal kırıklığına bağlı olarak, kendilerinden daha güçsüz olan diğer bir kişiyi günah keçisi ilan ederek taciz etmesi ile de ortaya çıkabilmektedir.

### - Şikayetçi Olan Kişiye Misilleme Amaçlı Yöneltilen Psikolojik Taciz (Whistleblowing)

Bu tür tacizde işyerindeki yanlışlıkları ya da hataları fark eden ve şikayet eden kişi, diğer çalışanlar tarafından taciz edilmektedir. Şikayette bulunan kişi, işyerindeki ço-

günlük tarafından mimlenmekte ve o kişiye misilleme olarak psikolojik taciz uygulanmaktadır. Yapılan bir çalışmada, bu tür tacizin, katılımcıların en sık maruz kaldığı taciz türlerinden biri olduğu saptanmıştır (Einarsen, Matthiesen ve Hauge, 2008). Bir diğer çalışmada da işyerindeki etik dışı davranış ve uygulamalardan şikayetçi olan kişilerin, işyerinde psikolojik tacize veya olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyinin, şikayetçi olmayanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Hostmaelingen, Severinsen ve Matthiesen, 2004).

#### - Sanal Ortamda Yöneltilen Psikolojik Taciz (Cyber-Bullying)

Hedef kişinin, internet ortamında gönderilen belge, mesaj, fotoğraf gibi yazılı, sözlü ve görsel saldırılar aracılığıyla rahatsız edildiği taciz türüdür. Bu saldırılar, hedef kişinin cep telefonu aracılığıyla da yapılabilmektedir. Saldırıları, hedef alınan kişiyi doğrudan tehdit eden, korkutucu veya nefret dolu mesajlar olabildiği gibi şaka yolu ile taciz eden ya da ırk, cinsiyet ayrımcı mesajlar da içerebilmektedir. Bu taciz türünde, tacizcinin kim olduğu kanıtlanamadığı için sürece müdahale edilirken güçlükler yaşanmakta ve mağdur bu süreçte oldukça zarar görebilmektedir (Whitty ve Jarr, 2005).

### IV. SONUÇ: KURUMSAL MÜCADELE

İşyerinde Psikolojik taciz, genellikle, süreci hazırlayan ve tacize neden olan ya da bu süreci besleyen bireysel ve çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve müdahale edilmediği takdirde şiddeti gittikçe yükselmektedir. Bu nedenle tacizle mücadelelenin, hem tacizi hazırlayan ya da besleyen faktörlere yönelik hem de taciz başladıktan sonra sürecinin durdurulmasına yönelik olarak çok boyutlu ele alınması önem taşımaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz süreci başlamadan önce, alınması gereken risk azaltıcı bazı önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler kapsamında, kurumda psikolojik tacizin yaygınlığını araştıran çalışmalar yapılabilmekte ve değerlendirmeler ya da anketler aracılığıyla risk altındaki çalışma grupları veya psikolojik taciz sürecini tetikleyebilecek riskli durumlar araştırılabilmekte ve takip edilebilmektedir. Ayrıca bu araştırmalarla, kurumda uygulanan yöntemlerin etkili olup olmadığı da belirlenmektedir. Gerekli görülmesi durumunda ise, iş dizaynında ve yönetim anlayışında düzenlemeler yapılmalı ve çalışma ortamında moral seviyesi artırılmaya çalışılmalıdır. Bu tür önlemlerle işyerinde psikolojik taciz süreci başlamadan önüne geçilebilmekte, hem bireylerin hem kurumun zarar görmesi engellenebilmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010).

Kurum düzeyinde psikolojik taciz karşıtı politikaların benimsenmesi ve bu politikaların yazılı düzenlemeler aracılığıyla çalışanlara sunulması gerekmektedir. Bu düzenlemelerde, hem dolaylı hem açıkça algılanabilen psikolojik taciz davranışlarının listesi yer almalı ve kurumun bu tür davranışlara müsamaha göstermeyeceği belirtilmelidir. Kurumdaki davranış kuralları sıralanmalı, psikolojik tacize karşı neler yapılması gerektiği ve olası taciz vakalarının nasıl denetleneceği konusunda bilgi verilmelidir (Rayner, Hoel ve Cooper, 2002).

Olguya ilişkin farkındalığı artırmak amacıyla kurumun, insan kaynakları yöneticilerine ve diğer yöneticilere işyerinde psikolojik taciz konusunda eğitim vermesi; kurum-

daki insan kaynakları birimlerinin de, çalışanları bu süreç konusunda bilgilendirmesi ve sürece maruz kalanlara destek olması gerekmektedir (Lewis ve Rayner, 2003).

Ancak kurum, gerekli önlemleri alsa bile, bazen psikolojik taciz süreci başlayabilmektedir. Bu süreçte kurumun veya yönetimin tutumu, mağdurun mücadelesini ve sürecin şiddetini etkileyen önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin şikayetlerini dikkate almayan, anlaşmazlığın bireyler arasında olduğunu varsayan ve çözümü taraflara bırakan bir kurum, işyerinde psikolojik taciz sürecinde pasif tutum sergilemektedir. Bu pasif tutum, mağdurun verdiği mücadeleyi olumsuz etkilemekte, tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirebilmekte, sürecin şiddetlenmesine veya olumsuz bir şekilde sonlanmasına neden olabilmektedir (Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008; Karatuna ve Tınaz, 2010). Kurumların, olası bir psikolojik taciz vakasında, işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturması ve tacize karşı cezai yaptırımlar uygulaması ise, mağdurun verdiği mücadeleyi anlamlı kılmakta ve sürecin mağdurun lehine sonlanmasına katkıda bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik tacize ilişkin bir soruşturma yürütülürken; soruşturmanın konunun uzmanı tarafından yapılması, tüm tanıklarla görüşülmesi, görüşmelerin kaydedilmesi, önyargısız ve adil davranılması bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Merchant ve Hoel, 2003). Ayrıca, durdurulan bir sürecin sonrasında mağdurun tedavisine, kaybettiği özgüvenini ve özsaygını kazanmasına yardımcı olunmalıdır. Gerektiği takdirde bu hizmet için üçüncü bir tarafa başvurulmalıdır (Karatuna ve Tınaz, 2010).

İşyerinde psikolojik tacizle kurumsal mücadelede; tacizi önlemeye, tacizi açığa çıkarmaya, sürece dahil olanlara destek olmaya, müdahale etmeye ve korumaya yönelik çok boyutlu bir yaklaşımın olması büyük önem taşımaktadır.



## KAYNAKÇA

- Aydın, Orhan ve Hatem Öcel. (2009). "İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, Sayı.12, No.24, (94-103).
- Björkqvist, Kaj. Karin Österman ve Monika Hjet-Back (1994). "Aggression among university employees". *Aggressive Behaviour*, Vol.20, (173-184).
- Einarsen, Stale. (1999). "The nature and causes of bullying", *International Journal of Manpower*, Vol.5, No.2, (16-27).
- Einarsen, Stale. Helge Hoel. Dieter Zapf ve Cary L. Cooper. (2003). "The concept of bullying at work: The European tradition". *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper), London: Taylor & Francis, (3-30).
- Einarsen, Stale. Stig Berge Matthiesen ve Lars Johan Hauge. (2008). "Bullying and Harassment at Work", *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (Eds. Susan Cartwright ve Cary L. Cooper), Oxford University Press, (464-495).
- Fox, Janice Langan ve Micheal Sankey. (2007). "Tyrants and workplace bullying", *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*, (Eds. Janice Langan Fox, Cary L. Cooper, Richard J. Klimoski), Northampton: Edward Elgar Publishing, (58-74).
- Graves, David. (2002). *Fighting Back, Overcoming Bullying in the Workplace*, Berkshire: McGraw-Hill.
- Hoel, Helge ve Cary L Cooper. (2000). "Destructive Conflict and Bullying at Work", *Survey Report*, Manchester: UMIST.
- Hoel, Helge ve David Beale. (2006). "Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.2, (239-262).
- Hostmaelingen, Andreas. Kari Severinsen ve Stig Berge Matthiesen. (2004). "About the link between bullying and whistleblowing at work: Findings from a Norwegian municipality sample", *Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace*, Bergen, Norway, 28-29 June, (69-70).
- Karatuna, Işıl ve Pınar Tınaz. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ankara: Türk-İş Yayınları.
- Lewis, Duncan ve Charlotte Rayner (2003). "Bullying and Human Resource Management", *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper), London: Taylor & Francis, (370-382).
- Leymann, Heinz. (1996). "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (165-184).
- Matthiesen, Stig Berge. (2006), "Bullying at work, antecedents and outcomes", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Bergen, Norway, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology).

- Merchant, Vicki ve Helge Hoel (2003). "Investigating Complaints of Bullying", *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor & Francis, (259-269).
- Rayner, Charlotte. Helge Hoel ve Cary L. Cooper. (2002), *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What Can We Do?*, London: Taylor & Francis.
- Shallcross, Linda. Micheal Sheehan ve Sheryl Ramsay. (2008). "Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol.13, No.2, (62-63).
- Tigrel E. Y ve Kokalan, O. (2009). Academic Mobbing in Turkey. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 55, (963-971).
- Tınaz, Pınar. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar. Fuat Bayram ve Hediye Ergin. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Vartia, Maarit. (1996). "The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, No.2, (203-214).
- Vartia-Vaananen, Maarit. (2003). "A study on the work Environment, well-being and health", *People and Work Research Reports*, No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Whitty, Monica T. ve Adrian N. Jarr. (2005). "Cyber-Harassment in the Workplace", *Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies* (Eds. Vaughan Bowie, Bonnie Fisher ve Cary L. Cooper.), London: Willian Publishing, (248-262).
- Yıldırım, Dilek ve Aytolan Yıldırım. (2010). "Sağlık alanında çalışan akademisyenlerin karşılıklı psikolojik şiddet davranışları ve bu davranışların etkileri", *Türkiye Klinikleri Dergisi*, Sayı.30, No.2, (559-570).
- Zapf, Dieter ve Stale Einarsen. (2003). "Individual antecedents of bullying", *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (Eds. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper), London: Taylor & Francis, (165-184).
- Zapf, Dieter. (1999). "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol.20, Issue.1/2, (70-85).

# C. Mobbinge Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

Araş. Gör. Emre ERTAN

### 1. HUKUKİ DAYANAKLARI

Türk hukukunda işyerinde psikolojik taciz konusunda doğrudan bir hukuki düzenlemenin varlığından söz etmek şu an için olanaklı görünmemektedir. Buna karşılık psikolojik tacizin dolaylı olarak hukuki dayanağını oluşturabilecek bazı hukuki ilke ve normların bulunduğu da göz ardı edilemez. Bu doğrultuda hukuka aykırılığın normatif dayanaklarının gözetme borcu (İş.Y. m.77, BK. m. 332), eşitlik ilkesi (İş.Y. m.5) ve dürüstlük kuralı (MK. m.2) olduğu belirtilmektedir İşveren işçiyi gözetme borcu çerçevesinde işçisini korumak, işçinin çalıştığı iş dolayısıyla uğrayabileceği zararlara karşı gerekli önlemleri almak ve işçinin çıkarlarına zarar verebilecek davranışlardan kaçınmak zorundadır. İşçiyi gözetme temel borcunun bir parçası sayılabilecek işverenin işçinin sağlığını ve güvenliğini koruma borcunun hukuki temelini oluşturan İş Yasasının 77. maddesine göre de işverenler işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almakla ve araç ve gereci noksansız bulundurmakla yükümlüdürler. Kuşkusuz ki işçinin sağlığının korunmasından, fiziksel sağlığın yanında ruhsal sağlığın korunması ve işyerinde sağlıklı bir psiko-sosyal ortam oluşturulması da anlaşılmalıdır. Diğer taraftan psikolojik taciz niteliğindeki davranışların büyük çoğunluğu işçinin onur ve saygınlığını hedef almakta olduğundan, bu tür eylem ve davranışlar işçinin kişilik hakkını ihlal etmektedir. İşçiyi uygulanan psikolojik tacizin nedeninin İş Yasasının 5. maddesinde sayılan ayrımcılık yasakları olduğu hallerde ise işverenin eşit davranma ilkesine aykırı hareket etmiş olacağından aynı maddede sözü edilen yaptırımlar devreye sokulabilecektir.

## 2. MAĞDUR İŞÇİNİN BAŞVURABİLECEĞİ HUKUKİ YOLLAR

Yürürlükteki hukuk çerçevesinde işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçinin bazı hukuki yollara başvurabilme olanağından söz edilebilir. Psikolojik taciz, işçinin kişilik hakkına bir saldırı olarak görüldüğünden mağdur işçi, MK. m.25'de düzenlenmiş olan kişiliği koruyucu davaları açabilir. İşçinin kullanabileceği diğer bir hukuki araç ise işvereni İş Y. m.77 ve koşulları oluşmuşsa İş Y. m. 5 hükümlerine aykırılıktan dolayı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürlüğü' ne şikâyet etmektir. Başvuruyu yerinde gören Müdürlük, işvereni İş Yasasının 99. ve 105. maddelerinde öngörülen idari para cezalarına çarptırabilecektir. Ayrıca psikolojik tacizden zarar gören işçi, işverene karşı açacağı maddi ve manevi tazminat davalarıyla uğradığı zararın karşılanmasını talep edebilir. İşçinin iş sözleşmesini İş Yasasının 24/II maddesi uyarınca haklı nedenle fesih hakkının bulunduğu da dile getirilmektedir. Psikolojik tacizin ırk, dil, cinsiyet gibi İş Yasasının 5. maddesinde öngörülen ayrımcılık nedenlerinden kaynaklanması halinde ise, işçi aynı maddede anılan dört aylık ücreti tutarındaki ayrımcılık tazminatını ve yoksun kaldığı haklarını isteyebilecektir.

## 3. MAĞDUR İŞÇİNİN FESHE KARŞI KORUNMASI

Psikolojik tacizin amacı çoğu zaman, işyeri ortamını işçi için katlanılmaz bir hale getirerek işçinin işten kendi iradesiyle (istifa) ayrılmasını sağlamaktır. Psikolojik tacizin şiddetine dayanamayan birçok işçi istifa etmeyi yeğlemekte, böylece de fail amacına ulaşmış olmaktadır. Ne var ki, kimi işçiler de psikolojik taciz baskısına boyun eğmemekte, uygulanan acımasız psikolojik teröre direnerek iş sözleşmesini feshetmemekte ve hatta psikolojik tacizin faili olan işveren veya diğer işçilere karşı hukuki yollara başvurmak suretiyle hukuk mücadelesine başlamaktadır. İşçiyi psikolojik taciz uygulamak yoluyla yıldırılmayan işveren ise en son çare olarak işçinin iş sözleşmesini feshetmektedir.

Psikolojik tacizle yürürlükteki yasal düzenlemeler sayesinde mücadele etme çabası, çağdaş iş hukukunun felsefesi açısından isabetli bir yaklaşım tarzı değildir. Bu bağlamda olması gereken hukuk (de lege ferenda) açısından İş Yasasının 5. maddesine birinci fıkradan sonra mutlaka şu fıkranın eklenmesi gerekmektedir: **“İşçinin onurunu zedelemeyi, bilhassa yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışları ifade eden cinsel taciz ile; işçinin onurunu zedelemeyi amaçlayan veya bu sonucu doğuran yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, rencide edici veya dışlayıcı bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran ve istenmeyen sistematik tüm davranışları ifade eden psikolojik taciz de, ayrımcılıktır”**. Önerdiğimiz bu yasal düzenlemenin yapılması ile birlikte psikolojik tacize karşı daha etkin bir koruma sağlanmış olacaktır. Şöyle ki, psikolojik taciz failini bu hukuka aykırı eylemi gerçekleştirilmeye yönelten dürtü ne olursa olsun, mağdur işçi dört aylık ücreti tutarındaki ayrımcılık tazminatını ve yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilecek, maddede öngörülmüş olan ispat kolaylığından da yararlanabilecektir. Dolayısıyla mağdura genellikle arzulamadığı işe iade seçeneği yanında ve kendisi için daha elverişli ikinci bir seçenek sunulmuş olacak; psikolojik taciz gibi işçinin insanlık onuruna ve kişiliğine yönelik ağır bir tecavüzde iş hukuku normları çerçevesinde etkili ve çağdaş bir yaptırımdan yoksun kalmamış olacaktır.

#### 4. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

• Psikolojik tacize uğrayan işçiler tarafından açılan davalarda mahkemeler bilirkişi seçiminde özenli davranmamakta, psikolojik taciz konusunda yeterli bilgi sahibine sahip olmayan kişilerin bilirkişi olarak atanması sağlıklı bir yargılama yapılmasını güçleştirmektedir. Mahkemeler çalışma psikolojisi konusunda uzmanlaşmış ve psikolojik taciz vakıalarını değerlendirebilecek bilgi düzeyine sahip psikologları bilirkişi tayin etmelidir. Kuşkusuz ülkemizde çalışma psikolojisi ve mobbing uzmanı psikologların sayısı oldukça yetersizdir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı gerekirse Sağlık Bakanlığı veya üniversitelerle de işbirliği yaparak isteyen psikologların çalışma psikolojisiyle ilgili olarak gerekli formasyonu almalarını sağlamalıdır.

• Psikolojik taciz iddiasıyla işverene ve/veya diğer bir işçiye karşı açılan davalarda hükmedilen manevi tazminatlar çoğu zaman sembolik düzeylerde kalmakta olup, caydırıcılıktan uzaktır. Esasen hakimlerin manevi tazminat miktarlarını düşük tutması ve Yargıtay'ın da bu gibi kararları onaması sadece psikolojik tacize özgü bir sorun değildir. Kişinin maruz kaldığı hukuka aykırı eylemin (psikolojik taciz) derecesiyle orantılı ve tatmin edici bir manevi tazminata hükmedilmesi, bir yandan mağdurun duyduğu üzüntü ve acıyı hafifletirken diğer yandan da caydırıcı bir rol oynayarak faili ileride başkalarına psikolojik taciz uygulamaktan alıkoymak, ayrıca psikolojik taciz nedeniyle yeni manevi tazminat davalarına muhatap olmak istemeyen işvereni psikolojik tacize karşı gerekli önlemleri bir an önce almaya ve uygulamaya teşvik edecektir.

• Psikolojik taciz İş Kanunu'nun 5. ve 77. maddelerinin ihlali anlamına geldiğinden, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, psikolojik taciz faili işveren ve işveren vekilleriyle işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için gerekli önlemleri almayan ve işyerinde psikolojik tacizden arındırılmış bir ortam yaratmayan işverenlerle işveren vekillerini eylemlerine uyan idari para cezalarına çarptırmalıdır.

#### SONUÇ

Psikolojik tacizin tek bir kanunla düzenlemesinden de çeşitli kanunlarda psikolojik tacize ilişkin kurallara yer verilmesinin daha isabetli olacağı görüşündeyiz. Kanunkoyucu İş, Ceza ve Kamu Görevlilerinin Statütüsünü düzenleyen Kanunlarda (Devlet Memurları Kanunu) gerekli düzenlemeleri bir an önce hayata geçirmelidir. Bu doğrultuda ve özellikle Türkiye tarafından da ilgili maddeleri onaylanmış olan Avrupa Konseyi Sosyal Şartı ile Avrupa Birliğinin 2006/54 sayılı Yönergesine uyum açısından, İş Yasasının 5. maddesinde, az önce önerilen doğrultuda değişiklik yapılmalıdır.

Öte yandan, İş Yasasının 77. maddenin birinci fıkrasının şu şekilde değiştirilmesi uygun olacaktır: ***“İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması; şiddetin, cinsel ve psikolojik tacizin önlenmesi için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmamak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği; işyerinde şiddetle, cinsel ve psikolojik tacizle mücadele konularında alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.”*** Gerekli koruyucu mekanizmaların oluşturulması amacıyla, 77. maddeyi takip eden maddelerde de gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. İşyerinde şiddetin, psikolojik ve cinsel tacizin önlenmesi konusunda işverenin 77. maddede belirtilen yükümlülüklerini somutlaştıran

bir yönetmeliğin çıkarılması da uygun olacaktır. Ayrıca, 83. maddede yapılacak bir değişiklikle; şiddete, cinsel veya psikolojik tacize maruz kalınması ve bu durumun işverene bildirilmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde de, işçiye çalışmaktan kaçınma hakkı tanınmalıdır. Bunlara ek olarak, işyerinde psikolojik taciz olaylarının önlenmesi, bu konuda işverene ve işçilere gerekli eğitimin verilmesi, olayların ortaya çıkması halinde de mağdur işçilere psikolojik destek sağlanması amacıyla, İş Yasasının 81. maddesine eklenecek bir fıkra ile işyerinde çalışma psikolojisi konusunda uzman bir danışmanın istihdamı da zorunlu kılınmalıdır. Ayrıca İş Sağlığı ve İş Güvenliği Kanun Tasarısı gündemdedir. Bu Tasarı kanunlaşırca İş Kanunu'nun 77 ve devamı maddeleri yürürlükten kalkacaktır. Böyle bir durumda yukarıda değindiğimiz değişiklikler İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na yansıtılmalıdır.

Ayrıca, işçinin haklı nedenle iş sözleşmesini fesh hakkını düzenleyen İş Yasasının 24. maddesinin II. Bendinin (a) fıkrası; ***“İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel ya da psikolojik tacizde bulunursa”***, (d) fıkrası, ***“İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel ya da psikolojik tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa”*** biçiminde değiştirilmelidir. Aynı doğrultuda işverenin haklı nedenle derhal fesh hakkını düzenleyen 25. maddenin II. bendinin (c) fıkrası; ***“İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel veya psikolojik tacizde bulunması”*** biçiminde düzenlenmelidir.

Devlet Memurları Kanunu'nda da kamu çalışanlarına yönelik psikolojik tacizle mücadele için bir hükme yer verilmesi gerekir.

## C. Mobbingle Mücadelede Yasal zm Arayışları

### İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

Güldane KARSLIOĞLU

Türkiye İŞçi Sendikaları Konfederasyonu

Mobbing tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir. İŞyerinde yaşanan mobbing aynı anda birden çok faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde görülmektedir ki; mobbing hem mağdurun hem ugulayıcı/ların kişilik özellikleri, mağdurun iş konumu, örgütsel, sosyo-ekonomik koşulların bir etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasında yaşanan rekabet, iş stresi, iş güvencesizliği, iş tanımının belirsizliği, örgüt kültürü, kişisel farklılıklar gibi birbirinden bağımsız ayrı ayrı birçok etken mobbinge neden olabileceği gibi, birkaçı ya da hepsi birden de mobbing olaylarının yaşanmasına neden olabilir.

Yukarıda nedenlerinden kısaca bahsedilen, çalışma hayatında yaşanan diğer sorunlarla kıyaslandığında tartişılması bile lüks sayılan mobbingin sonuçları ise insan hayatını sonlandırabilecek kadar vahim boyutlara ulaşabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında son yıllarda akademisyenlerin konuyla ilgili çalışmalarının yaygınlaşması ve konunun hükümet gündemine alınması oldukça isabetli olmuştur.

Geçmişi alışma hayatının başlangıcına kadar uzanan mobbing ile dünya geç, ülkemiz ise daha geç tanışmıştır. Mobbing kavramı, kuş davranışlarını inceleyen İngiliz biyologlar, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz ve ocuk davranışlarını inceleyen İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından kullanılmıştır. Bizi asıl olarak ilgilendiren kısım olan, çalışma yaşamında mobbing kavramı ise ilk kez 1980'lerde ünlü çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından "*Bir ya da birden fazla kişinin genellikte bir*

*kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir*” şeklinde tanımlanmıştır.

Literatürde mobbing olgusunun tek ve ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Dünyanın belli başlı dillerinde “mobbing” çeviri yapılmaksızın kullanılmaktadır. Bunun nedeni terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundandır. Farklı ülkelerde farklı zamanlarda farklı tanımlamalarla ifade edilmeye çalışılan kavram mobbing olarak yerini bulmuştur.

Ülkemizde mobbingin Türkçe karşılığı olarak ise; psikolojik taciz, psiko-şiddet, yıldırma, duygusal taciz, psikolojik terör yaygın olarak kullanımına rastlanan terimlerdir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Alt Komisyonu bünyesinde kurulan “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Alt Komisyonu” mobbing kavramının Türkçe karşılığını bulmak için Türk Dil Kurumu’na (TDK) başvurmuştur. TDK kavramın Türkçe karşılığını “bezdiri” olarak bildirmiştir. TDK, bezdiriyi, “İşyerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama ve gözden düşürme” olarak tanımlamıştır. Bezdiri; okullarda, işyerlerinde yaşanan mobbingi kapsadığı gibi benzeri topluluklar ibaresi ile kavram daha da genişletilerek kullanılmıştır. “Bezdiri” kavramının konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar tarafından süreci tanımlamakta yetersiz kaldığı konusunda çokça eleştirildiği ve kullanımının yaygınlaşmadığı görülmektedir. Mobbing ya da psikolojik taciz kavramları en sık kullanılan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Bu kavram kargaşasının giderilmesi için çalışmalar yapılmasının önemi inkar edilmemekle birlikte mobbingin önlenmesi ve zararlarının en aza indirilmesi için çeşitli çözüm arayışlarına ağırlık vermenin daha önemli olduğu düşünülmektedir.

Halihazırda ülkemizde çalışma hayatı çok ciddi sıkıntılarla boğuşmaktadır. Kayıt dışı istihdam, taşeronlaşma, esnek çalışma modelleri gibi sorunlar çalışma hayatını özellikle işçi aleyhine olumsuz etkilemektedir. Yüksek işsizlik oranları<sup>1</sup> ve yoksulluk da göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar, iş hayatındaki sıkıntılara razı olarak işlerini yapmaya devam etmektedir. Bu da işyerlerinde her türlü sömürüye olduğu gibi psikolojik yönden sömürüye de daha açık, çaresiz bireylerin artması anlamına gelmektedir. Bu durumun işyerlerindeki barışı olumsuz etkilemesinin yanı sıra toplumsal yozlaşmaya kadar varan önemli sonuçların ortaya çıkması ise kaçınılmaz bir sonudur.

Son yıllarda artan mobbing davalarına bakıldığında, sorunun ciddi boyutlara ulaştığı görülmektedir. Kamu ve özel sektörde kayıtlı çalışanlar bile mobbingle mücadele ederken oldukça zorlanmaktadır ki, kayıt dışı çalışanların durumu içler acısıdır. Her türlü

1 \* Şubat 2012 İşsizlik Oranı-10.4



sosyal güvenceden yoksun olmak başlı başına bir sorunken, uğradıkları psikolojik taciz karşısında iyice savunmasız kalan bireylerin çaresizlikleri daha da artmaktadır.

- Çalışma yaşamının mevcut sorunlarının yarattığı çaresizliğin yaşanan mobbing olaylarını artırdığı yönündeki bu görüş, gözden kaçırılmaması gereken çok önemli bir noktadır ve bu konu üzerinde ciddiyle durulmalıdır.

Diğer taraftan mobbing üzerine çalışan akademisyenlerin önemli bir endişesi, kavramın birden popüler olması üzerine işyerinde yaşanan her türlü çatışmanın mobbing olarak algılanması ve mobbing davalarında patlama yaşanmasıdır.

Mobbinge uğrayan çalışanlar, genellikle yetenekli, işine bağlı, yaratıcı, farklılıkları ortaya çıkaran, değişime açık, zeki, dürüst, başarılı, duygusal zekası yüksek, yardımsever, idealist, kendini sürekli geliştiren, bilgisini cömertçe paylaşan, onurlu, haksızlığa dayanamayan, ama kendi hakları konusunda kolayca fedakarlıkta bulunabilen ve yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen, kendi davranışlarını gözden geçirebilen ve varsa hatalarını düzeltebilen insanlardır. Bu olumlu tanım, son yıllarda popüler olan bu kavrama olan ilgiyi artırıp, işyerinde yaşanan günlük çatışmalarda bile çalışanların kendilerini mağdur olarak görmelerine neden olabilir. Diğer taraftan asıl mobbing mağdurları ise yaşadıkları olayın ne olduğunu anlamadan çeşitli zararlar görmektedir. Özellikle özel sektörde çok sayıda kayıtlı ya da kayıt dışı çalışanın, içinde buldukları sıkıntılı durumun adını koyamadan işinden ayrıldığı tahmin edilmektedir. Bu yüzden aslında yaşanan mobbing vakalarının sayısının yargıya yansıyanlardan çok daha fazla olduğu düşünülmektedir.

- Her iki durumla başa çıkmak için ise, işyerinde yaşanan mobbing tanımının iyi yapılması gereklidir. Bunun için çalışanlar arasında doğru araçları kullanarak farkındalık sağlamak oldukça önemlidir. İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu başbakanlık genelgesinin 4. maddesi "Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, Alo 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır" şeklinde düzenlenmiştir. Bu hatta hizmet veren psikologların mobbing konusunda en azından yüksek lisans düzeyinde çalışma yapmış olması dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bunun mümkün olmadığı noktada Bakanlık tarafından mobbing konusunda özel çalışma yapmaları desteklenmeli ve sağlanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da kişilere ve kurumlara mobbinge mücadele ederken hazır reçete verme imkanının olmamasıdır. Mobbing ile başa çıkma yöntemlerinin etkililiği, mağdurun kişilik özellikleri, saldırgan, işletme kültürü, ülkenin hukuk sistemi ve kültürü, psikolojik tacizin hangi aşamada olduğu gibi nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca bir mağdur için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayati zorlaştırılabilmektedir. Bu sebeple mobbing vakalarında mağdurla bire bir ilgilenmek önemlidir.

- İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi, Adli Tıp Polikliniği'nde mobbinge maruz kaldığını düşünen kişiler bireysel olarak başvurduğunda, kişilerin yaşa-

diği sağlık sorunlarının, uğradıkları psikolojik tacizden mi yoksa başka nedenlerden mi kaynaklandığının tespiti yapılabilir. <sup>2</sup> Bu ayırımın yapılabilmesi dava sürecinde işyerinde psikolojik tacizin değerlendirilmesi açısından oldukça önemli bir uygulamadır. Bu uygulamadan ilgili kişilerin haberdar olması sağlanmalı ve mağdur olduğunu düşünen kişiler buraya yönlendirilmelidir. Ayrıca bu uygulamanın yapılabilmesi için diğer adli tıp polikliniklerinde konuda uzman kişiler yetiştirilerek istihdam edilmelidir. Çok önemli fakat çok bilinmeyen bu hizmetin yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu Başbakanlık Genelgesinin 5. maddesi “*Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla ‘Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’ kurulacaktır*” şeklindedir. Burada sözü geçen Kurulun hazırlık toplantıları yapılmış olmakla birlikte henüz çalışmalara başlanmamıştır.

- Kurulun bir an önce çalışmalara başlaması mobbingin önlenmesi için kalıcı çözümler geliştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Kurul üyelerinin ilgili kurumlarda varsa konu ile ilgili çalışma yapmış kişiler, avukat ya da psikologlardan oluşturulması çalışmaların etkin yürütülmesini sağlayacaktır. Kurulun çalışmaları ise ilgili kurumların üst düzey yöneticilerine rapor halinde ara toplantılarda sunulmalı, yönetimin desteği alınarak çalışmaların hızlandırılması sağlanmalıdır.

Mobbing bir suç olmasına rağmen, mobbing davranışları, örgüt yönetimleri tarafından özel bir strateji olarak uygulanıp görmezlikten gelinebilmektedir, bu duruma mûsamaha gösterilebilmekte, yanlış anlamlandırılabilenekte ya da gerçekten teşvik edilebilmektedir. İşverenler tarafından uygulanan mobbing kıdem ve ihbar tazminatı ödmeden çalışanları işten çıkararak, işten çıkarma maliyetinden kurtulmak anlamına gelebilmektedir.

Mobbing mağdurlarına durumu üst yönetime rapor etmesi tavsiye edilir. Fakat mobbingin strateji olarak uygulandığı işyerlerinde mağdurlar, kendilerini savunurken ‘kimi, kime şikayet edecekleri’ gibi bir açmaza düşmektedirler. Oysa mobbingin, bireyler üzerinde olduğu gibi işletmeler üzerinde de maddi ve manevi olarak birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır.

- İşverenin ya da yönetimin tavrı mobbinge karşı mücadelede çok önemlidir. İşverenin mobbing uygulaması ya da konuya karşı duyarsız davranması, yalnızca mağdurlar için değil daha önce bahsedildiği gibi örgüt için de olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi, kişisel davranışlarının sınırlandırılması ve son kertede ortadan kaldırılması

2 \* Başvuran kişiler tedavi edildikten sonra Psiko-sosyal Travma bölümünden konu ile ilgili görüş alınarak değerlendirme raporu yazılmaktadır. Bu raporlar açılan davalarda delil olarak kabul edilmektedir.

ması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Fakat zaten bilinçli yapılan yıldırma davranışları için cezai uygulamaların varlığı caydırıcı olacaktır.

Türk kültüründe aile desteği ve dayanışma gücünün yüksek olmasından dolayı, yıldırma davranışları daha bireyci olan batı toplumlarında görülen ciddi rahatsızlıklara, intiharlara neden olmasa da, insana saygılı işyerleri oluşturmak için, yıldırma belirtilerini zamanında fark edip önlem almak, işverenlere ve yöneticilere düşmektedir. İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu Başbakanlık Genelgesinin 1. maddesi de “*İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır*” şeklindedir.

- Bu maddenin işlevselliğinin sağlanması için ilgili yasalara bu hüküm ilave edilmelidir. Özellikle İş Kanununda mutlaka mobbing ile ilgili bir hüküm yer almalıdır.

Eskiden sendikalar, çalışanların toplu pazarlık ve ücret konusundaki haklarını savunurken bu anlayış günümüzde değişmiştir. Bu değişim ile sendikalar, örgütlerden iş güvenliği, eğitim, yönetime katılma gibi konuları da talep etmeye başlamıştır. Sendikaların üyelerine eğitimler yoluyla farkındalık sağlayarak karşılaştıkları ya da karşılaşma ihtimali olan bu olguyu tanımalarına katkıda bulunmaları görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların arkalarında bu konuda çalışmalar yapan ve kendilerine yol gösterici bir sendikalarının olduğunu bilmeleri onlara bir güven duygusu sağlayıp, özgüven geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de açılan ilk mobbing davasını açarak kazanan Jeoloji Mühendisi Tülin Yıldırım, mobbingin örgütlü bir saldırı olduğunu ve bunun karşısında örgütlü olmanın önemini vurgulamaktadır. Yıldırım, yaşadığı psikolojik taciz sürecinde kendisine yapılan haksız uyarı ve ihtarlara sendikasının yardımı ile yasal itirazlarda bulunduğunu belirtmiştir. Çok yıpratıcı olan mobbing sürecinde mağdurlar bireysel olarak mücadele etme gücünü kendilerinde bulamayabilir. Bu aşamada çalışanın sendika üyesi olması bir güvencedir. Fakat sendikaların da bu konuda yardım edebilecek bilgi birikimi ve donanıma sahip olması gereklidir. Sendikalarının üyeleri kendilerine başvurduğunda sergilediği tutum, yardım ve destek önemli olduğu kadar, herhangi bir yardım başvurusu olmadan da üyelerini bu konuda bilinçlendirmesi oldukça önemlidir. Bu konuda farkındalık eğitimi düzenleyen sendikalar ayrıca son yıllarda imzalanan toplu sözleşmelerine mobbing ile ilgili maddeler koymaktadır. İşyerinde Psikolojik Taciz konulu bu Başbakanlık Genelgesinin 3. maddesi de “*Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir*” şeklindedir.

- Genelgede yer alan bu madde her sendika tarafından uygulanmalı, imzalanan her toplu iş sözleşmesinde “insana yakışır onurlu iş” tanımına uygun, işyerinde yapılan psikolojik tacizin önlenmesine yönelik maddeler konmalıdır.

Yine son yıllarda duyduğumuz bir kavram “whistleblowing<sup>3</sup>/bilgi uçurma”, örgütlerde muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması ya da açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir ifadeyle örgüt içerisinde yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişi ya da kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir. Genellikle mağdurlar mobbing ispat etmesi zor bir durum olduğu için yargıya başvurmaktan çekinir. Oysa işyerinde diğer çalışanların whistleblowing uygulaması onları cesaretlendirerek mobbinge karşı mücadele etmelerine yardımcı olabilir. Zaten bu uygulamanın çalışanlar arasında yaygınlaşması sorunları ve sorun yaratan kişileri caydırıcı bir uygulama olacağından, mobbing vakalarının azalmasına neden olabilir.

- Mobbinge karşı whistleblowing uygulaması mobbingi önlemede ya da en azından etkilerini azaltmakta etkili olacaktır. Dolayısıyla işletmelerde mobbing mağdurlarının etrafında bulunan ast, üst ya da meslektaşlarının, başka bir ifadeyle mobbing izleyicilerinin whistleblowing yapması mobbing için etkili ve masrafsız bir mücadele yöntemi olarak kullanılabilir.

Mobbing ile mücadele faydalı olacağı düşünülen diğer bazı çözüm önerileri ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Mobbinge ayrı ayrı mücadele soruna etkin bir çözüm sağlayamaz. Tek başına gösterilen çabaların etkileri oldukça sınırlı olacaktır. Sosyal diyalogun her alanda olduğu gibi bu konuda da aktif bir şekilde işletilmesi gereklidir.
- Örgütlü işyerlerinde işçi ve işveren sendikalarının birlikte düzenleyeceği eğitimler organize edilerek sorunla birlikte mücadele edildiği çalışanlara hissettirilmelidir. Bu sayede işyeri barışının desteklediği pratikte görülmüş olacaktır.
- Doğru kişiler tarafından hazırlanan eğitim programları ile işyerlerinde farkındalık eğitimleri verilmelidir.
- İşyeri ve aile hekimlerine mobbing konusunda eğitim verilmelidir.
- Sendika avukatları mobbing konusunda bilgi sahibi olmalı ve üyelerine bu konuda yeterli danışmanlık hizmeti sağlamalıdır.
- Sendikal eğitim programları içerisinde mobbinge ilgili bir bölüm yer almalıdır.
- İş müfettişleri/denetim elemanlarının, psikolojik taciz şikâyetlerini doğru değerlendirmesi için mobbing hakkında yeterli eğitimi alması sağlanmalıdır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) bünyesinde konuyla ilgili bir eğitim düzenlenerek her ilden çeşitli kamu kurumlarından kişilerin mobbingi ayırt edecek düzeyde eğitime tabi tutulması oldukça yararlı olacaktır. Kimlerin bu eğitime katılmasının gerektiği ise düzenlenecek çalıştayda etraflıca tartışılmalıdır.

3 \* Whistleblowing'in çevirisi muhbirlik ve ispiyonculuk olarak yapılmaktadır.

- İnsan kaynakları ve personel departmanlarında çalışan en az bir kişinin mobbing hakkında bir eğitim alması sağlanmalıdır. Bu eğitim ÇASGEM tarafından Kamu Kurumları çalışanlarına verilecek eğitimle aynı seviyede olmalıdır.
- İşyerlerinde bilgilendirme amaçlı broşürler ya da tanıtım kitapçıkları dağıtılmalı, imkan olan işyerlerinde ise çalışanlara kısa tanıtım filmi izletilmelidir.
- İşe yeni başlayanların oryantasyon eğitimi sırasında mobbing hakkında bilgi verilmelidir.
- Mobbing konusunun incelenmesi ve çözüm üretilmesi aşamasında Türkiye çalışma yaşamı sorunları ve Türk kültürünün etkisinin mobbing ile ilişkisine bakılmalıdır. Bu konuya yönelik akademik çalışmalar teşvik edilmelidir.
- Mağdurlara/mağdur olduğunu düşünenlere yapılması gereken danışmanlık hizmeti sadece Alo 170 hattında verilen hizmetle sınırlı kalmamalıdır. Bu konuda yetiştirilmiş uzman kişilerin kamu kurumlarında, çok sayıda işçi çalıştıran özel sektör işletmeleri ve işyerlerinde istihdamı ya da danışmanlığı sağlanmalıdır.

İşyerinde yaşanan psikolojik tacizin hangi sektör-iş alanları ve pozisyonlar arasında olursa olsun var olmaya devam edeceği bir gerçektir. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu, kişilerarası kıskançlık ve rekabet duygularının, psikopatolojik davranışlar göstermeye eğilimli olmanın ve özellikle örgütün bu tür davranışlara zemin hazırladığı ya da en azından önlenmesi konusunda bir girişimde bulunmadığı durumlarda mobbingin ortaya çıkma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Ancak, psikolojik tacizi önlemeye yönelik ülke geneline yayılmış, sosyal diyalogun sağlanarak devam ettirildiği bir mücadele programı oluşturulduğunda mobbingin gerçekleşme sıklığının azalacağı düşünülmektedir.



## C. Mobbingle Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları

### RİSK DEĞERLENDİRMESİ İLE MOBBİNGİ ÖNLEMEK

Nefise Burcu ÜNAL - İSG Uzmanı  
Selçuk YAŞAR - İSG Uzm. Yard.

#### ÖZET

Psikolojik taciz- "mobbing" ve ilişkili kavram tanımlarından yola çıkılarak konunun işe bağlı stresin bir nedeni olduğu görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği (İSG) yönüyle "mobbing" psiko-sosyal riskler altında değerlendirilebilir.

Dünyada yeni bir kavram olan "mobbing", ülkemizde de yeterince bilinmediğinden ve anlaşılmadığından, ayrıca ispat zorlukları nedeniyle diğer risklerle karşılaştırıldığı mücadele yöntemleri bulunması ve çözüm önerileri getirilmesi açısından daha zor bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıdan çalışmamızda İSG alanında kullanılan risk değerlendirmesi ve bireysel mücadelede diğer analiz yöntemleri incelenerek ve ortaya koyularak mobbing konusuna çözüm önerisi getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca "mobbing" ile mücadelede "risk değerlendirmesi" adımlarının uygulanmasının ve bireysel mücadelede teknik analiz yöntemleri ve hedef koymanın yararlı olacağı görüşü savunulmuştur. Mevzuat açısından konunun Avrupa Birliği (AB)'nde ve ülkemizde bulunduğu konumuna özellikle İSG bakış açısıyla yer verilmiştir.

Sonuç olarak önlemeye yönelik tedbirler alındıkça "mobbing" ile daha etkin mücadele edilebileceği, ekonomik açıdan fayda sağlanacağı ve insani açıdan daha vicdani hareket edileceği görüşündeyiz.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, psiko-sosyal riskler, işe bağlı stres, risk değerlendirmesi.

## GİRİŞ

Günümüzde işe bağlı stresle ilişkilendirilebilen, iş hukuku açısından baktığımızda işyerinde psikolojik tacizin bir türü, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) açısından baktığımızda da psiko-sosyal riskler altında sayabileceğimiz “mobbing” kavramı 1960’larda Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışları üzerindeki araştırmalarında “küçük hayvan gruplarının, yalnız bir hayvana toplu şekilde saldırarak uzaklaştırması ya da yeni doğmuş yavruların aralarındaki en güçsüzü sudan ve yiyecekten uzak tutarak dışlaması durumu” tanımlamak için kullanılmıştır.

Bu konudaki akademik çalışmalarıyla tanınan “mobbing” deyimini çalışma yaşamında ilk kez 80’li yıllarda kullanan Heinz Leymann tanımı ise “Bir ya da birden çok kişi tarafından, diğer bir bireye yöneltilerek o bireyi çaresiz ve savunmasız hale getiren, sürekli olarak yapılarak bireyin çaresiz durumdan çıkmasını da engelleyen düşmanca ve ahlaki olmayan davranışlar”dır.

Kavramsal açının yanı sıra yabancı bir kelime olarak “mobbing”in Türkçe literatüründe “yıldırma”, “bezdirme”, “zorbalık” işyerinde duygusal saldırı- taciz vb. farklı kelimelerle ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmada Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ilgili komisyonu çalışmalarında da kullanılan haliyle psikolojik taciz- “mobbing” olarak tanımlar kullanılacaktır.

“Mobbing”in işe bağlı stresle ilişkili olduğu hatta bizzat işte strese neden olduğu açıktır. Bu durumda işe bağlı stresin ne olduğu belirtilmelidir. Avrupa Birliği İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU- OSHA)’nın belirttiği üzere çalışma ortamındaki beklentilerin miktarı çalışanın bunların altından kalkma (ya da bunları kontrol etme) becerisini aştiğında işe bağlı stres yaşanmaktadır. Çalışma hayatında stresin çalışanların sağlığı ve kurumlar açısından performans ve verimlilik düşüşü, kurumun imajının zedelenmesi vb. gibi istenmeyen sonuçlar doğurduğu gün geçtikçe daha çok kabul edilen bir olgudur.

Her geçen gün işyerlerinde çalışanların sağlık ve güvenliğini etkileyebilecek yeni faktörlerin ortaya çıkmasına neden olan önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler fiziksel risklerle beraber psiko-sosyal risklerin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yapılan işin sosyal ve ekonomik bağlamının yanında çalışma biçiminin tasarlanması, düzenlenişi ve yönetimiyle bağlantılı olan bu riskler nedeniyle stres düzeyi artmakta ve zihinsel ve fiziksel sağlık ciddi şekilde zarar görebilmektedir. 2005 yılında, Avrupa Birliği (AB)’nin 25 üye ülkesinde bulunan çalışanların %20’sinden fazlası, işten kaynaklanan stres nedeniyle sağlıklarının risk altına olduğuna inandıklarını belirtmiştir.

İşyerinde strese neden olan faktörler aşağıdaki gibi listelendiğinde “mobbing” ve işle ilgili stres ilişkisi de açıkça görülebilir:

- İşyerinizdeki kültür ya da atmosfer ve stres yaklaşımı;
- İş yükünün çok az ya da çok fazla olması ve tehlikeli kimyasallar ya da gürültü gibi fiziksel tehlikelere maruziyet gibi riskler;
- İş ile ilgili kontrolünüz (ne derece söz sahibi olduğunuz);
- İşyerinizdeki ilişkiler ve bu kapsamda yer alan mobbing, zorbalığa maruz kalıp kalmadığınız;



- İşyerindeki değişimler;
- İşyerindeki görevlerinizin belirli olması (işinizin ne olduğu açık mı ve herhangi bir çelişki / çatışma olup olmadığı) ;
- Meslektaşlarınızın ve yöneticilerinizin desteği;
- İşinizi yürütebilmeniz için gerek duyduğunuz becerileri kazanmanızı sağlayacak eğitim.

Mobbing ve ilişkili kavramlar tanımlandıktan sonra nedenleriyle ilgili farklı görüşler olmakla beraber tek nedene bağlamak güç olup yanlış sonuçlara ve çözüm önerilerine yönlendirebileceği açısından pek çok unsurun etkili olduğu düşünülebilir. Bu nedenleri araştıran Dieter Zapf, kişisel, kurumsal ve sosyal faktörleri bir arada ele almıştır.

Çözüm önerileri getirme çalışmalarında nedenleri iyi analiz etmenin önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

## PROBLEM DURUMU

Günümüzde global rekabetin tetiklediği rekabetçi çalışma ortamları, verimlilik baskısı, artan sosyal bozulma ve bireysellik, endişe, belirsizlik ve bilinçsizlik, örgüt- çevre etkileşimi çerçevesinde mobbing davranışlarında artışa sebep olmuş; bununla birlikte psikolojik taciz nedenli ekonomik ve sosyal kayıplarda gözle görülür bir büyüme gözlenmiştir.

Avrupa Komisyonu çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamak için tedbirler almıştır. 1989 yılında çıkarılan Konsey Direktifi- Çerçeve Direktif (89/391/EEC) İSG ile ilgili temel hükümleri içermekte ve çalışanların yaptıkları işten ve bu çerçevede işe bağlı stresin etkilerinden zarar görmemelerini sağlama sorumluluğunu işverene vermektedir. Aslında bu direktifte doğrudan ve üstü kapalı bir şekilde psiko-sosyal sorunlara değinilmektedir. Bazı ülkelerde, belirlenen yasal hükümler Çerçeve Direktifi'nden de ileri giderek işverenlerin psiko-sosyal riskler karşısında alması gereken tedbirleri de belirlemektedir.

Psikolojik tacizin var olduğu işyerlerinde çalışanlar arasında güven duygusuna zarar vermekte, örgütlere olan güven duygusunu sarsılmakta ve sonuçta karşılıklı güven ilişkisinin sonucunda ekonomiye yansiyacak artı değer oluşmamaktadır. Çalışma hayatında psikolojik tacize maruz kalan kişi, bırakınız başkalarına güvenmeyi, kendine olan güven duygusunu yitirmektedir. Temelinde güven olmayan hiçbir ilişkinin sonucu iyi olmayacağı bir yana üstlerine, işverenine ve devletine güvenmeyen bir insanı motive etmek, verimli çalıştırmak da mümkün olmayacaktır.

Türk Hukukunda mobbing kavramı kendisine yasal düzenlemelerde de yer bulmaya başlamıştır. Konuyla ilgili ilk denecek düzenleme Başbakanlık tarafından yayınlanan "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi - 2011/2 Sayılı Genelge"dir (Resmi Gazete Tarihi: 19 Mart 2011 - Resmi Gazete Sayısı: 27879). Konuyla ilgili en önemli düzenleme, 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 416. maddesinde "işverenlere yükümlülük olarak" – işyerinde duygusal baskı ve tacizin önlenmesini düzenlemiştir. Türk Borçlar Kanunu'nun ilgili maddesi hükmü gereğince "sözleşmenin ihlaline bağlı olarak maddi ve manevi tazminat sorumluluğunun" getirilmesi yönünden çok önemli ve dikkat edilmesi gereken bir durumdur.

“Mobbing”, işveren tarafından işçiye uygulanan psikolojik taciz, işçiyi koruma ve gözetme borcuna, eşitlik ilkesine ve dürüstlük kuralına aykırılık oluşturacağından, bu tür davranışlara maruz kalan işçi, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 25. Maddesi gereğince saldırganın sona erdirilmesini de talep edebilir. Bundan başka, bu tür eylemler işverenin eşit davranma borcuna aykırılık da oluşturduğundan söz konusu Kanun’un 5. Maddesi’nde yer alan ayrımcılık tazminatı da gündeme gelir. Konu diğer bir boyutuyla, mobbing olarak adlandırılan davranış şekillerine göre ceza hukukunu ilgilendirebilmektedir. Gerçekleşmesi halinde suç olgusu söz konusu olacaktır.

Aynı zamanda AB müktesebatının uyumlaştırılması sürecinde 89/391/EEC direktifini göz önünde bulundurarak şu an TBMM’de bulunan “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Taslağı”nın “İşverenin genel yükümlülüğü” ile ilgili 4. Maddesi’nde “İşverenin, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede;

a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar,

b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar,

c) Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır,

ç) Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır,

d) Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır” ifadelerinde risklerin önlenmesi (psiko-sosyal risk etmenleri vb.) ve risk değerlendirmesi yükümlülükleri mevzuat yönünden ayrıca belirtilmektedir

## AMAÇ

Giriş bölümünde sayılan strese neden faktörler arasında “mobbing” daha soyut bir kavram olduğundan, ülkemizde yeterince bilinmediği ve anlaşılmadığından, ispat zorlukları nedeniyle diğer faktörlerle karşılaştırıldığında mücadele yöntemleri bulunması ve çözüm önerileri getirilmesi hususunda daha zorluklarla karşılaştığı söylenebilir. Yine de dünyada, AB’de ve de ülkemizde bu konuda çalışmalar yapılmakta mevzuat açısından ve uygulamada mobbing ile mücadele teknikleri bakımından çalışmalar yapılmaktadır.

Bu çalışma da bunların bir kısmına değinilerek “mobbing” ile mücadele de diğer risklere uygulanan “risk değerlendirmesi” adımlarının uygulanmasının ve bireysel mücadelede teknik analiz yöntemleri ve hedef koymanın yararlı olacağı görüşü savunulacaktır.

## TARTIŞMA

Mobbing ile işe bağlı stresin organik ilişkisi ortaya konulduğundan “mobbing”e çözüm önerisi getirilirken önce işe bağlı stresle mücadele edilmesi doğru olacaktır. İşe

bağlı stresin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için işverenler 89/391/EEC direktifinde öngörülen yaklaşımı takip ederek:

- İşe bağlı stresi önlemeyi hedeflemeli;
- İşyerinde uzun süreli ve büyük strese neden olabilecek baskı unsurlarını ve kimlerin zarar görebileceğini belirlemeye çalışarak işe bağlı stresin getirdiği riskleri değerlendirmeli;
- Zararı önlemek için gerekli tedbirleri almalıdır.

### **Risk Değerlendirmesi**

İşe bağlı stres için yapılan risk değerlendirmelerinde diğer işyeri tehlikelerinde de olduğu gibi bazı temel prensipler ve süreçler yer almaktadır. Çalışanların ve temsilcilerinin bu sürece dahil edilmeleri başarılı olmak açısından son derece önemlidir. Strese neden olan unsurlar, hangi grupların bundan etkilendiği ve yardım etmek için neler yapılabileceği konusunda çalışanların ve temsilcilerinin görüşleri alınmalıdır. Risk değerlendirmesinin adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Tehlikelerin belirlenmesi;
- Kimlerin ne şekilde zarar görebileceği belirlenmesi;
- Riskin değerlendirilmesi;
- Hali hazırda alınan tedbirlerin belirlenmesi;
- Bunların yeterli olup olmadığına karar verilmesi ve
- Eğer yeterli değilse başka neler yapılabileceğinin belirlenmesi.
- Bulguların kayıt altına alınması;
- Değerlendirmenin düzenli aralıklarla yeniden gözden geçirilmesi ve alınan tedbirlerin etkisinin kontrol edilmesi.

Aşağıda risk değerlendirmesinin her bir evresi için daha fazla rehberlik ve daha sonra da alınabilecek tedbirlere yönelik öneriler sunulmaktadır:

1. Bir sorun olup olmadığını belirlemek (bkz. Giriş Bölümü-“İşyerinde strese neden olan faktörler);
2. Kimin ne şekilde zarar görebileceğinin belirlenmesi;

Belirli bir zaman zarfında üzerimizde bulunan baskıya bağlı olarak hepimizin hassas olduğu durumlar vardır. “Giriş Bölümü”nde tanımlanan faktörler kimlerin risk altında olduğunun belirlenmesine yardımcı olacaktır.

İşe bağlı stresin kurumda sorun yaratacağını gösteren belirtiler aşağıda açıklanmıştır:

*Kurumsal;*

*Katılım*

- İşe devamsızlık, personel sirkülasyonunun yüksek olması, disiplin problemleri, zorbalık, saldırgan iletişim, izolasyon.

*Performans / Verim*

- Elde edilen çıktının veya sunulan ürün ya da hizmet kalitesinin azalması, kazalar, karar almada yaşanan sorunlar, hatalar.

### *Maliyetler*

- Ödenen tazminatlar ya da sağlık bakım hizmetlerinin giderleri ve sağlık hizmetlerine başvurulur nedeniyle artan maliyetler.

### *Bireysel Davranışlar*

- Tütün, alkol ya da uyuşturucu / ilaç bağımlılığı, şiddet, kabadayılık veya taciz.

### *Psikolojik*

- Uyku sorunları, anksiyete bozuklukları, depresyon, konsantrasyon eksikliği, asabiyet, aile ilişkilerinde sorunlar, bitkinlik.

### *Sağlık*

- Sırt problemleri, kalp problemleri, peptik ülserler, yüksek tansiyon, bağışıklık sisteminin baskılanması.

### 3. Riskin değerlendirilmesi

#### 4. adımdaki faktörlerin her biri için aşağıdaki sorular sorulmalıdır:

- Hangi tedbirler alınmış?
- Bunlar yeterli mi? ve
- Başka ne yapmak gerek?

5. adımdaki faktörlerin her biri için nelere dikkat edilmesi ve neler yapılması gerektiğine ilişkin bazı öneriler aşağıda belirtilmektedir:

### *Kültür*

Açık bir iletişim, destek ve karşılıklı saygı var mı? Çalışanların ve temsilcilerinin görüşlerine değer veriliyor mu?

Eğer yoksa iletişim geliştirilmelidir, özellikle de uzak mesafede çalışan personel için.

### *Gereklilikler*

Çalışanların iş yükü gereğinden az ya da fazla mı, sorumlu oldukları görevleri yerine getirmek için gerekli becerileri ve kapasiteleri var mı? Psiko-sosyal (psikolojik taciz, şiddet, zorbalık v.b.) ortam ne durumda?

Eğer sorunlar varsa yeterli kaynak yaratılmalı, örneğin görevlerin öncelikleri yeniden belirlenmelidir.

Çalışana verilen eğitim, personelin görevlerini yeterli bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır.

### *Kontrol*

Bireyler kendi sorumluluklarındaki işleri nasıl yapacakları konusunda yeterli söz hakkına sahip mi?

Çalışanlar kendi işlerini planlama kontrolüne sahip olmalı ve işin nasıl tamamlanması gerektiği ve sorunların nasıl çözülebileceği konusunda kendi kararlarını verebilmelidir. İşler, çalışanların becerilerini kendi avantajlarına kullanabilecekleri şekilde zenginleştirilmelidir. Destekleyici bir ortam büyük önem taşımaktadır.

## *İlişkiler*

Meslektaşlar arasındaki ve meslektaşlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler nasıl? Yöneticiler ile kıdemli yöneticiler arasındaki ilişkiler nasıl? Herhangi bir psikolojik taciz ya da zorbalık işareti var mı?

Kabul edilebilir nitelikte olmayan davranışlarla başa çıkmak için disiplin ya da şikayet prosedürleri belirlenmeli. Çalışanların birbirine güvendiği ve birbirlerinin işyerine sağladığı katkıya saygı duyduğu bir kültür geliştirilmelidir.

## *Değişim*

Çalışanlar istihdam durumları konusunda endişeli mi? İşyerindeki değişiklikler konusunda kafaları karışık mı ve yapılan değişikliğin kendileri ve meslektaşları için ne anlama geldiğini biliyorlar mı? Açık ve net bir iletişim faydalı olacaktır – değişimden önce ve sonra ve değişim sırasında.

Çalışanlara, yapılacak olan değişiklikler üzerinde etki sahibi olma şansının verilmesi çalışanların sürece daha fazla dahil olmasını sağlar.

## *Rol /Görev*

Çalışanlar rol çatışması (çatışan talepler) ya da rol belirsizliğiyle (kişinin üstlendiği rolün yeterince net olmaması) karşılaşılıyor mu?

Çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

## *Destek, eğitim ve bireysel faktörler*

İşe yeni başlayan ve işi/ görevleri değişen çalışanlar için yeterli eğitim veriliyor mu? Çalışana sosyal destek veriliyor mu? Bireysel farklılıklar dikkate alınıyor mu, örneğin, personelin bir bölümü sıkı mühletlerle çalışarak başarılı olurken, diğerleri planlamaya zaman ayırmak isteyebilir.

İşlerin yolunda gitmediği zamanlarda bile personele destek verilmeli, geri bildirimde bulunulmalı ve çalışanlar teşvik edilmelidir. Çalışanları süreçlere dahil edin ve çeşitliliğin değerini bilin.

İş sağlığını geliştirme faaliyetleri sağlıklı bir iş ve yaşam dengesiyle desteklenebilir.

1. Belli başlı bulguların kayıt altına alınması;

Değerlendirme sonucunda elde edilen belli başlı bulguları kayıt altına alarak bu bilgileri çalışanlarla ve temsilcileriyle paylaşmak iyi bir uygulamadır. Tutulan bu kayıtlar gelişimin izlenmesine yardımcı olacaktır.

2. Değerlendirmenin belirli aralıklarla yeniden gözden geçirilmesi;

Kurumda önemli değişiklikler yapılması halinde, yapılan değerlendirme yeniden gözden geçirilmelidir. Bu da yine çalışanlardan görüş alarak yapılmalıdır. İşe bağlı stresi azaltmak için alınan tedbirlerin etkileri kontrol edilmelidir.

Ayrıca “mobbing” ile bireysel mücadelede de ilk adım olarak “hedef koymak” uygun olacaktır. “Mobbing” mağduru olduğunu düşünen kişi/ kişiler işlerini tazminatlı ya da tazminatsız bırakmak istemiyorlar ise kendilerine hedef çizdikten sonra, hedefe ulaş-

bilmek için atılması gereken adımları (stratejik eylem planını) çizmeli, bu planı da teknik analizler (SWOT- strenghts, weakness, oppportunaties, threats vb) yardımı ile hazırlamalı ve uygulamalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Diğer nedenlerden kaynaklı işe bağlı stres gibi “mobbing” de önlenabilir bir unsurdur ve azaltılmasına yönelik adımlar son derece maliyet-etkin olabilmektedir. İşe bağlı stres için yapılan risk değerlendirmesinde diğer işyeri tehlikelerinde de olduğu gibi bazı temel prensipler ve süreçler yer almaktadır. Çalışanların ve temsilcilerinin bu sürece dahil edilmeleri başarılı olmak açısından son derece önemlidir. Strese neden olan unsurlar, hangi grupların bundan etkilendiği ve yardım etmek için neler yapılabileceği konusunda çalışanların ve temsilcilerinin görüşleri alınmalıdır

Makro düzeyde ise TBMM alt komisyonu raporunda belirtildiği üzere Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler, ilgili kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere tüm paydaşlar bilinçlendirme çalışmaları ve eğitimlerinde aktif rol almalıdır.

“Mobbing” konusunda yasal düzenlemelerle kişilerin anayasal “çalışma hakkı ve hürriyetini” teminat altına almak ve ceza müeyyideleri ile caydırıcılık sağlamak önemli olmakla beraber “önlemenin, ödemekten daha insani ve ekonomik” olduğu düşüncesiyle işletme ve ulusal düzeyde koruyucu tedbirleri almak daha anlamlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Tınaz P., “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Beta Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2008, s. 10-11.
- Çukur C., “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Cilt: 26 Sayı: 2, 2012, s. 35.
- Leymann H., “The definition of mobbing at workplaces”, The mobbing encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (Erişim tarihi 14.05.2012).
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu-Mobbing Alt Komisyonu Mobbing Sorunu Ve Çözüm Önerileri Raporu, Ocak -2011.
- EU-OSHA, <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/22> , (Erişim tarihi 11.05.2012).
- EU-OSHA, <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/8> , (Erişim tarihi 11.05.2012).
- EU-OSHA, <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/74> , (Erişim tarihi 12.05.2012).
- EU-OSHA, <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/32>, (Erişim tarihi 12.05.2012).
- Gün H., “İş Yaşamında Modern Saldırı ve Hukuksal Koruma”, [http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=494:-yaaminda-modern-saldirilar-ve-hukuksal-koruma&catid=38:mobbing&Itemid=10](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=494:-yaaminda-modern-saldirilar-ve-hukuksal-koruma&catid=38:mobbing&Itemid=10) (Erişim tarihi 10.05.2012).
- İş Sağlığı Ve Güvenliği Genel Müdürlüğü Mevzuat Çalışma Grubu Çalışmaları (Bilgi edinme tarihi: 16.05.2012).
- Çabuk Ç., “Sıfıra sıfır, elde var mobbing”, Elma Yayınevi, 1. Baskı, Nisan 2010, s. 66.

## C. Mobbinge Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları

### İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNÜNDEN “BEZDİRİ”

**Dr. Rana GÜVEN, MSc., PhD.**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı  
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Md. Yrd.

Yaşamın en temel ihtiyacı olan çalışma hayatına atılırken, insanların fiziksel ve ruhsal durumu ile mesleki becerilerine uygun bir işe yerleştirilmeleri, çalışanın işe uyumunu ve dolayısıyla işyerindeki başarı, mutluluk ve verimini artırmaktadır.

Çağdaş iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımında çalışma ortamı ve iş akışında tehlike kaynaklarının belirlenerek sağlık ve güvenlik açısından bir risk değerlendirmesinin yapılması, önleme ve koruma tedbirlerinin belirlenerek uygulanması ve çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanın çalışma yaşamı nedeniyle sağlık ve güvenliğinin olumsuz etkilenmesi önlenilmekte, çalışanın mutluluk ve refahı sağlanmakta, uzun erimde işyerinde verimlilik ve başarı artmaktadır.

Kişinin çalışma ortamı ve yaptığı işe bağlı bedensel ve ruhsal açıdan olumsuz etkilenmemesi ve doğru işe yerleştirilmesinde işyeri hekiminin yapacağı işe giriş muayeneleri ve periyodik muayenelerin önemi büyüktür. Bireyin çalışma hayatına atılmadan önce genel sağlık durumu, fiziksel ve psikolojik kapasitesinin tanımlanması, temel kayıtların tutulması ve testlerin yapılması çok önemlidir (1,2,3,4).

Gelişen teknoloji ve değişen çalışma biçimleri sonucu çalışanlar, işyerlerinde sağlık ve güvenliklerini olumsuz etkileyen fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik ve psikososyal risk etmenleri ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Psikososyal risk etmenleri arasında: çalışma süresi, ücret, yönetsel ve çalışanlarla ilgili faktörler, sendikalaşma, kreş ve gündüz bakımevi imkanı, iş memnuniyetsizliği, monoton iş, zaman baskısı, yetersiz denetçi ve iş arkadaşı desteği, yeterli dinlenme molarlarının eksikliği gibi organizasyonel etkenler, tacizler, stres, ayrımcılık ve baskı sayılabilmektedir.

Psikososyal etmenler; işin nasıl organize edildiği, denetlendiği ve yönetildiği ile ilgili birçok kavramı da içinde barındırmaktadır. İşyerindeki olumsuz psikososyal koşullar güvensizlik, korku ve karmaşanın olduğu bir ortam oluşturabilir. Psikososyal risk faktörlerinden zihinsel (kognitif) yüklenme; çalışanın psikolojik davranışlarını etkileyen, iş memnuniyeti ve sağlığında olumsuz sonuçlara neden olan bir etkiye sebep olabilmektedir.

İşyerinde mevcut olan stres, ergonomik risk faktörlerinin biri yada birkaçının sonucudur. İşyerlerinde yürütülen ergonomik programlar içerisinde, stres yönetimi de göz önüne alınmalıdır. Bir işyerinde ergonomiye önem verilerek gerekli düzenlemeler yapıldığında; güvenlik, kalite ve konforun çalışanları daha üretken ve mutlu hale getirdiği gözlemlenmektedir.

İşyerinde grup içerisinde çalışma baskısı, olumsuz sosyal iletişim, agresif üretime odaklanan durumlar, çalışanların desteklenmemesi ve performanslarının izlenmemesi psikolojik baskıya sebep olmakta ve kas iskelet sistemi rahatsızlıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. AB ülkelerinde işyeri sağlık harcamalarının % 60'lık bedelinin kas iskelet sistemi rahatsızlıkları için ödendiği bilinmektedir (5, 6, 7, 8).

İşyerinde organizasyonel olumsuzluklar; düzensiz çalışma saatleri ve vardiya değişimleri çalışanın biyolojik yaşam ritmini, aile ve sosyal iletişimlerini olumsuz etkilemekte süreklilik arzettiğinde ise iş kazalarına neden olabilmektedir.

İşyerinde çalışanın iş yükü arttıkça ve fazla mesai yaptırıldıkça; çalışan üzerindeki iş baskısı artacak ve performans talepleri yükselecektir. Bu iş baskısı çalışanın çeşitli riskler alarak işini kısa yoldan tamamlaması için cesaretlenmesine de sebep olabilecektir. Zorlanan süreç sonunda kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Ayrıca fazla mesai çalışanın yorulmasına ve olaylara tepki verememesine ve bunun sonucunda da iş kazası olasılığında artmaya neden olabilmektedir (7, 8).

## **PSİKOSOSYAL RİSKLERDEN BİRİ; MOBİNG - BEZDİRİ**

İngilizce mobbing kelimesinin Türkçe karşılığı olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Bezdiri” kelimesi yer almaktadır. Mobbing- Bezdiri: işyerleri, okullar gibi topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme olarak tanımlanmaktadır.

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 1980’li yılların başında İsveç’te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz LEYMAN tarafından “duygusal taciz” olarak ortaya atılmıştır. LEYMAN, iş yerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek sonuçları da vurgulamıştır (9,10,11,12).



Terminolojide işyerlerindeki benzeri eylemleri ifade etmek için “Bullying” (zorbalık), “Workplace Bullying” (İşyeri Zorbalığı), “Bullying at Work” (İşyerinde Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victimination” (Kurban Etme), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Work Harassment” (İşyeri Tacizi), “Horizontal Violence” (Yatay Şiddet) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing” den farklı olarak; fiziksel saldırı tehdit anlamını da içermektedir (9,10,11,12).

Genellikle nitelikli kişilere karşı niteliksiz üstlerin uyguladığı kötü, istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkan mobbingin yeri, zamanı, iş kolu ayrımı olmadığı ama çoğunlukla hizmet sektöründeki alanlarda faaliyet gösteren iş kollarında yaygın olduğu, bu sebeple sağlık sektörü ve üniversitelerde çok yüksek düzeylerde olduğu bilinmektedir.

Yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal zekası yüksek kişiler olduklarını ortaya koymakta ve yasal dayanak olmadığı ve yasalarda tanımlanmadığı için, ispatı çok kolay olmayan, kişiyi yalnızlaştıran bir süreç olarak açıklamaktadır. Mobbing uygulayanlar ise, aşırı kontrolcü, korkak, işleri için vazgeçilmez olduğunu düşünen, ayrıcalıklı olmak isteyen ve iktidar açlığı olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing, sistemli bir şekilde, süreklilik arzeden bir sıklıkta çalışanı sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışı ifade etmektedir. Başka bir ifade ile işyerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi, dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlamak, yıldırımak ve bezdirmektedir. Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, işlerini yapamaz duruma gelmektedirler. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, en kısa mobbing süresi 6 ay, genelde ortalama süre 15 ay, sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı dönem ise, 29-46 aydır (8,9,10,11,12).

### ***Bir işyerinde çalışıp da mobbing-bezdiriye muhatap olmamış kaç çalışan bulunur?***

Çalışma hayatı var olduğundan bu yana süren, ancak iki binli yıllarda dünyada ve ülkemizde dillendirilmeye ve tartışılmaya başlanılan bezdiri; aslında iş sağlığı ve güvenliği alanında karşılaşılan psikososyal risk etmenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **ÜLKEMİZDE MOBBİNG-BEZDİRİ**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bezdiri konusunu gündemine almış, TBMM Komisyonu ile işbirliği içerisinde bir Başbakanlık Genelgesinin yürürlüğe girmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, işyerinde psikolojik taciz (bezdiri) ile ilgili 19.03.2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmış olan 2011/2 sayılı Genelge konu ile ilgili birçok soruna çözüm getirecek niteliktedir.

Mağdurları genelde kadın olmasına rağmen, ülkemizdeki ilk mobbing davasını bir erkek bürokrat açmıştır. Toprak Mahsulleri Ofisi’nden Ş.T. uğradığı psikolojik baskı yü-

zünden kendisinin ve ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle, yöneticilerinden 15 bin TL tazminat talep etmiştir. İstifası istenen, rütbesi düşürülen, göreve iadesi için açtığı davayı kazanmasına rağmen baskı ve yıldırıma maruz kalan T. mobbing gerekçesiyle ilk davayı açan kişi olarak Türk Hukuk tarihine girmiştir (9).

Psiko-sosyal riskler dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok işletme için sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, çalışanların maruz kaldığı psiko-sosyal riskler konusunda, işyerinde strese neden olan unsurlar ile ilgili olarak 2005–2009 yılları arasında bir araştırma gerçekleştirmiştir. Hava Trafik Kontrolörleri Derneği ile ortaklaşa yapılan çalışma ile en riskli sektörlerden biri olan havacılık sektöründe “Hava Trafik Kontrolörlerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Koşulları ile Stres Durumlarının Araştırılması Projesi” ni gerçekleştirilmiştir. Proje kapsamında, hava trafik kontrolörlerinin çalışma ortamları incelenerek sağlık durumları ve stres durumlarını etkileyen faktörleri araştırılmıştır. Proje sonucunda, kontrolörleri en çok etkileyen stres faktörleri arasında; rol belirsizliği, sorumluluk ve aşırı iş yükü ön plana çıkmıştır. Projenin çok önemli sonucu da, kontrolörlerin çalıştığı birimlerde psikolog istihdamının sağlanması olmuştur (7,9).

## **AB'DE MOBBİNG-BEZDİRİ**

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) “Yeni Ortaya Çıkan ve Acil Önlem Gerektiren Riskler Hakkında Avrupa İşletmeler Araştırması (ESENER)” nı yürütmüş ve sonuçlarını 3 Haziran 2010 tarihinde açıklamıştır. 27 Avrupa Birliği ülkesi ile Hırvatistan, Türkiye, İsviçre ve Norveç’i kapsayan araştırmanın sonucu ilginç veriler ortaya koymaktadır. Araştırmada 31 ülkede tarım, ormancılık ve balıkçılık dışında 10 çalışandan fazla personeli bulunan özel sektör ve kamu kuruluşlarından 28 bin 649 yönetici ve 7 bin 226 iş sağlığı ve güvenliği temsilcisi ile görüşülmüştür.

Araştırmada, ankete katılanlara, işyerinde alınan önlemler ve bu önlemlerin alınmasındaki en önemli etmen ve engellerin neler olduğu konusunda sorular yöneltilmektedir. Soruların genel olarak kapsadığı konular: genel anlamda iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, psikososyal risklerin yönetimi ve çalışanların buna katılımıdır.

Yaklaşık 36 bin kişi ile görüşülerek gerçekleştirilen araştırmada; özellikle iş ile ilgili stres, şiddet ve taciz gibi psiko-sosyal riskler ele alınmıştır. Çalışma sırasında yapılan görüşmelerde “işyerlerinde sağlık ve güvenlik risklerini nasıl ele aldıkları” sorulmuştur. Sonuçlara göre iş sağlığı ve güvenliği konusunda; Avrupa’da işverenlerin % 80’ i iş kazalarını en önemli sorun olarak görürken, % 79’unun da işe bağlı stresten endişe duyduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin sadece % 3’ ünde, bu sorunun üstesinden gelmek için bir çalışma yapıldığı da sonuçlarla gün ışığına çıkmıştır.

Araştırma, işyerlerinde bulunan riskler arasından, özellikle giderek artmakta olan ve nispeten yeni sayılabilecek bir alan olan psikososyal risklere vurgu yapmaktadır. Yapılan işi, ekonomik ve sosyal yönden olduğu kadar, tasarım, örgütlenme ve yönetimle de ilişkilendiren bu riskler, yüksek düzeyde strese yol açabilmekte ve dolayısıyla bireylerin ruh ve fizik sağlıkları üzerinde ciddi hasarlara yol açabilmektedir.

ESENER Araştırması sonuçları incelendiğinde: işyerinde stres, şiddet veya tehdit, zorbalık veya tacizle ilgili olarak Portekiz, Norveç, Türkiye ve Romanya en yüksek riskli ülkeler olarak tespit edilirken; Macaristan, Finlandiya, İsveç, Danimarka ve Slovenya için ise tam tersi olumlu sonuçlar elde edilmiştir (6).

Yapılan çalışmada yöneticilere psikososyal risklerin olası on nedeni sorulduğunda alınan yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

Yönetim ve çalışanlar arasında zayıf iletişim (% 27), çalışanlar arasında zayıf iletişim (% 25), amir ve çalışan ilişkilerinde yaşanan problemler (% 19), çalışanın kendini kontrol eksikliği (% 19), yaş, cinsiyet etnik köken gibi ayrımcılık yapılması (% 7), insan kaynakları politikasının belirsizliği (% 14), zaman baskısı (% 52), işde güvensizlik (% 27), uzun ve düzensiz çalışma saatleri (% 22), müşteri, hasta, öğrenci vb. ile yaşanan güçlükler (%50).

Aynı araştırmada psikososyal risklerin sağlık ve güvenlik etkileri hakkında çalışanların %53'ünün bilgilendirildikleri, çalışanların üçte ikisinin (% 69) psikososyal problemlerle karşılaştığı, işletmelerin % 54'ünde psikososyal risklerin yönetimi için tedbirler alınmış olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin % 41'i alınan yönetsel tedbirlerle ilgili olarak çalışanların görüşlerini almadıklarını ifade etmişlerdir.

ESENER Araştırmasında Türkiye'deki yöneticilerin verdiği yanıtların sonuçlarına baktığımızda; psiko-sosyal riskler hakkında duydukları endişe, genel ortalamanın üzerindedir. Türk yöneticilerin ankete verdiği cevapta kurumlarında en çok dikkat ettiği riskler; işe bağlı stres %22 (AB ortalaması % 25.6), şiddet veya şiddet uygulamakla tehdit % 28.9 (AB ortalama % 29.7), zorbalık ve taciz ise %26.7 (AB ortalama % 29.7) oranında bulunmuştur.

Sadece 2002 yılında işe bağlı stresin yıllık ekonomik bütçeye yansımaları 20 milyar Euro' dur. Stres sadece çalışanların sağlıkları tehdit etmekle kalmayıp aynı zamanda kuruluşların sağlıklı ilerlemesini ve ulusal ekonominin olumsuz yönde etkilenmesini de beraberinde getirmektedir.

ESENER araştırması sonuçlarına göre ülkemizde, işverenlerin, iş kazalarını % 88,9 ile en önemli sorun olarak belirttikleri görülmüştür. İşverenler tarafından ikinci olarak %76,8 ile tehlikeli maddeler öncelikli sorun olarak görülürken, % 75,5 ile zorbalık ve psikolojik taciz önemli bir diğer sorun olarak görülmektedir.

Araştırmadan çıkan önemli bir gelişme, Türkiye'deki işletmelerin % 22'sinde işe bağlı stres, % 29'unda şiddet ve % 27'sinde de zorbalık ve psikolojik taciz ile mücadele konusunda bir uygulama başlattıkları belirlenmiştir. İşletmelerin % 49'u psiko-sosyal risklerle başa çıkmak için işin düzenlenme şeklinde değişiklik yapmış, % 50'si çalışma alanındaki düzenlemelerde değişikliğe gitmiş, % 56'sı da eğitimler yoluyla bu sorun ile mücadele ettiğini ortaya koymuştur.

ESENER Araştırması sonuçlarına göre işe bağlı stres; sağlık sektörü, sosyal çalışma ve eğitim alanında daha sık görülmektedir. Öyle ki, sosyal çalışma alanındaki işletme-

lerin % 90'ı, eğitim sektöründeki işletmelerin ise % 84'ü tarafından en önemli endişe kaynağı olarak işyerinde stress belirtilmektedir.

Avrupa'daki işveren temsilcilerinin % 42'si, ülkemizde ise yüzde 35'i psiko-sosyal riskler ile baş etmenin diğer sağlık ve güvenlik konularına göre daha zor olduğunu ifade etmektedir. Ülkemizde işverenlerin % 24,3'ü psiko-sosyal riskler ile baş etmek için işletme dışı kaynaklardan yardım almaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre konunun hassasiyeti (% 53) ve farkındalık eksikliği (% 50) psiko-sosyal sorunlarla verimli bir şekilde başa çıkabilmenin önüne geçen en temel engeller olarak görülmektedir.

ESENER, başarılı sağlık ve güvenlik önlemlerinin, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine katılım sağladığı işyerlerinde daha fazlaca alındığını göstermektedir. Risk değerlendirmesi ya da benzeri önlemler, iş sağlığı ve güvenliği temsilcisi olan büyük işletmelerde ve daha tehlikeli sektörlerde yer alan işletmelerde daha sıkça görülmektedir. İşletmenin küçüklüğü etkin risk yönetimine engel olmamalıdır. Araştırma, sağlık ve güvenlik sorunlarıyla baş etmedeki temel engellerin; zaman, personel sayısı ve bütçe gibi kaynakların yetersizliği (% 36) ile farkındalık eksikliğinden (% 26) kaynaklandığını saptamıştır. Ayrıca küçük işletmelerin bile kendi risk değerlendirmelerini yapabileceğini ancak risk yönetimi sürecini etkin biçimde yürütebilmek ve başarılı önleyici tedbirler tasarlayıp uygulayabilmek için uzmanlık, rehberlik ve araç desteğine ihtiyaçları olduğunu göstermektedir (6).

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin (İSG) bir bütün olarak ele alınması ve İSG yönetiminin sistematik olarak ele alınması ve tutarlı bir yaklaşımla uygulanması esastır.

KOBİ'lerin iş sağlığı ve güvenliği yönünden destek ve yönlendirmeye ihtiyacı vardır, desteklenmelidirler.

Çalışanların sürece katılımı, bilgilendirilmeleri ve görüşlerinin alınması başarıda anahtar rol oynamaktadır.

İşyerinde sağlık ve güvenliğin iyileştirilmesi için çalışanların sürece katılımı ve yönetimin liderliği için büyük önem arz etmektedir.

Günümüz çalışma hayatında işyerinde en sık görülen risk faktörlerinden birisi de psikososyal risklerdir. Genel İSG yönetimi kapsamında psikososyal risklerle ilgili olarak koruyucu ve önleyici tedbirlerin alınması, risk değerlendirmesi yapılması zorunludur. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği temsilcilerinin özellikle psikososyal risklerle karşı karşıya kalan çalışanlar açısından önemli görevler üstlenmeleri gerekmektedir (13).

## KAYNAKÇA

- Bilir, N., Prof. Dr., İş Sağlığı Uygulama İlkeleri, İSG Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Mayıs-Haziran 2001, Sayfa:10-13
- Topuzoğlu, İ., Prof. Dr., İş Sağlığında Temel Kavramlar ve Strateji, İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Sayı:4, Yıl:1, Kasım-Aralık 2001
- İş Sağlığı Profesyonelleri İçin Uluslararası Etik Kurallar, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005
- Güven, R. Dr., İşyeri Hekimliği, İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Sayı:1, Yıl:1, Mayıs-Haziran 2001
- İmirlioğlu, İ., İş Ortamında Verimliliği Etkileyen Davranışsal Faktörler, İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Sayı:44, Yıl:9, Ekim-Kasım-Aralık, 2009.
- <http://osha.europa.eu/en/front-page/en/topics/riskobservatory/enterprise-survey/enterprise-survey-esener> (erişim tarihi: 17.05.2012)
- ESENER, 2009: European Survey on New and Emerging Risks – Psychosocial Risks (ESENER-PSR 2009) Technical Report: Methodology, Questionnaire Development and Fieldwork prepared by Arnold Riedmann (TNS Infratest Sozialforschung, Munich) With contributions from: Dr. Martin Pfister (TNS Infratest Munich; Chapter 6) TNS Infratest Sozialforschung, Munich, Germany
- [www.isggm.calisma.gov.tr](http://www.isggm.calisma.gov.tr) (erişim tarihi: 17.05.2012)
- Ayanoğlu, C., İşyerinde Ergonomi ve Stress, İSG Dergisi, Yıl:7, Sayı: 34, Nisan-Mayıs-Haziran 2007,
- TBMM Komisyon Raporu, 2011: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6, Nisan 2011.
- Yücetürk, E., Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini Ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 231, Sayfa(lar): 97-108, 2005.
- YAVUZ, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlker H. ÇARIKÇI, İSPARTA, 2007.
- TINAZ, P., İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta, İstanbul 2006.
- ILO Ansiklopedisi, <http://www.ilo.org/encyclopedia/Part V - Psychosocial and Organizational Factors>, ILO Yayınları, 4. Baskı, Cenevre, 1998.



# C. Mobbingle Mücadelede Yasal Çözüm Arayışları

## MOBBİNG VE YENİ BORÇLAR KANUNU

**Dr. Resul KURT**

SGK E. Başmüfettişi  
Star Gazetesi Köşe Yazarı

### ÖZET

Son yıllarda mobbing mağdurlarının açtığı emsal davalar ve konu hakkında yürütülen farkındalık çalışmaları ile mobbing ülkemizde gündem güne dikkat çeken bir olgu olmuştur. Mobbing, özellikle Avrupa ve Amerika'da çoğunlukla hukuk literatürüne girmiş, 1990'lı yıllardan itibaren mobbing uygulamalarına karşı yaptırım yolları kabul edilmeye başlanmıştır.

Mobbing kavramı Türk Çalışma Hayatında yeni bir kavram olmasına karşın uygulamada sıkça karşılaşılan bir olgudur. Bir işyerinde çalışan ve diğer çalışma arkadaşları tarafından kiskanılmaya bağlı olarak yapılan duygusal saldırıları mobbing olarak değerlendirirken çalışanları diğer çalışanlara yaptıkları kavga, saldırı vs. gibi fiili saldırılar mobbing olarak değerlendirilemez. Mobbinge maruz kalan işçinin;

1. İş sözleşmesinin haklı nedene dayanarak feshetme hakkı bulunmaktadır.
2. İş Görme Borcunu İfadan Kaçınma hakkı bulunmaktadır.
3. Belli şartlarda ayrımcılık tazminatı isteme hakkı bulunmaktadır.
4. Borçlar Kanunu ve Türk Medeni Kanununa göre tazminat isteme hakkı bulunmaktadır.

Mobbing ile ilgili özel düzenlemelerin getirilerek bu problemin çözümün katkı sağlanmalıdır. Özellikle bu konuda bilinç ve farkındalık oluşturmak için devlet kurumlarına, sendikalara, sivil toplum kuruluşlarına, akademisyenlere ve basına önemli sorumluluklar düşmektedir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu bu konuda doğrudan bir düzenleme yapmış, psikolojik taciz konusunda işverenlere önemli yükümlülükler yüklemiştir. Gerçekten, Kanuna göre, işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

**Anahtar Kelimeler:** *Mobbing, Ayrımcılık, Tazminat, Haklı Nedenle Fesih*

Sorular:

1. Mobbing Nedir?
2. Mobbinge uğrayan işçinin yasal hakları nelerdir?
3. Mobbing davranışları nasıl ortaya çıkar?
4. Yeni Borçlar Kanunu'nda mobbinge ilişkin nasıl düzenlemeler getirilmiştir?

## 1. GİRİŞ

Mobbing işyerinde çalışanların bir başka kişiye ve/veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz etmesidir. Mobbing özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu kurumlarda güçlünün altına kalanlara psikolojik yollardan baskı yapmasıdır. Gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçen mobbing çoğunlukla üst düzey yönetim kademesinde çalışanlar tarafından uygulanmakta ve üst düzey yöneticilerde bir meslek hastalığı olarak görülmektedir (TBMM, 2011:3).

Mobbing'de, sistemli ve sürekli olarak bir çalışanın genellikle psikolojik ve bazen de hem psikolojik hem de fiziksel olarak bir baskı altına alınması söz konusudur. Belirli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Örgütlerde bir yenilik, değişim ve hareketten bahsedebilmek için çatışmanın olması gerekir. Ancak işyerinde psikolojik taciz, temelde iki yönden, sıradan bir çatışmadan ayrılır. Birincisi, işyerinde psikolojik taciz ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin büyük zararlarına yol açıcı bir etkisi vardır (Tınaz, 2008:37).

Bir kişi veya grubun başka bir kişi veya gruba süreklilik arz edecek şekilde psikolojik baskı yapması, bezdirici davranışlarda bulunmayı ifadeye mobbing çalışma hayatında çok fazla gündeme gelen konuların başında gelmektedir. Çalışma hayatında özellikle iş hukuku bağlamında mobbing genellikle işverenler/vekilleri tarafından, işçinin tazminat almasına ve işe iade hükümlerinden yararlanmasına engel olacak tarzda işçiyi istifaya zorlayacak şekilde sistematik olarak uygulanmaktadır. Mobbinge maruz kalan işçi süreçte çoğu zaman psikolojik sıkıntılara girmektedir (Özgün, 2011).

Mobbing, özellikle Avrupa ve Amerika'da çoğunlukla hukuk literatürüne girmiş, 1990'lı yıllardan itibaren mobbing uygulamalarına karşı yaptırım yolları kabul edilme-



ye başlanmıştır. Son yıllarda mobbing mağdurlarının açtığı davalar ve konu hakkında yürütülen çalışmaları ile mobbing Türkiye’de sıklıkla gündeme taşınır olmuştur (Özgün, 2011).

Mobbing ülkemizde henüz yeterince bilinmeyen bir kavram olduğu gibi, yasal mevzuatta bu konuda yeterli düzenlemeler içermemektedir. İlk defa 6098 sayılı Borçlar Kanununun 417. maddesi ile işçinin kişiliğini koruma borcu düzenlenmiş ve işverenler, işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur.

## 2. MOBBİNG KAVRAMI VE DAVRANIŞLARI

### 2.1. Mobbing Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Cinsel taciz”, “Ahlaksızca, ulu orta veya gizlice söz ve davranışlarla karşı cinse eziyet etme, tedirginlik ve sıkıntı verme.” ve çalışma hayatında ekonomik güç, üst makam veya başka etkili bir göreve sahip olanların, genellikle karşı cinsi ahlak dışı birtakım tutum ve davranışlarla cinsel yönden sıkıntıya sokup rahatsız etmesi.” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Terminolojide işyerlerindeki benzeri eylemleri ifade etmek için “Bullying” (zorbalık), “Workplace Bullying” (İşyeri Zorbalığı), “Bullying at Work” (İşyerinde Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victiminzation” (Kurban Etme), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Work Harassment” (İşyeri Tacizi), “Horizontal Violence” (Yatay Şiddet) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing” den farklı olarak; fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir (TBMM,2011:5).

Latince kökenli sözcük olan mobbing; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarını verir. Özellikle hiyerarşik yapılanma içerisinde gücü elinde bulunduran kişinin/grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulaması şeklinde ortaya çıkan mobbing, son dönemde özellikle sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinlerarası çalışılan bir konu haline gelmiştir (Wikipedia Sözlük).

Şiddet uygulayan kanunsuz kalabalığı ifade eden “mob” fiilinden türetilen mobbing, çalışma hayatında işyerinde çalışana/çalışanlara işveren ve ya diğer çalışanlar tarafından yapılan ve fiili olmayan saldırı biçiminde tarif edilebilir (Binbir, 2007a).

İşyerinde çalışanlar/işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir nevi psikolojik terör olarak ifade edilebilen mobbing, Türkiye’de doktrinde kimi zaman psikolojik taciz kimi zaman, manevi taciz kimi zaman ise duygusal taciz olarak kullanılmaktadır (Özgün, 2011).

Mobbing tanısında kullanılması gereken yedi parametre söz konusudur. Dolayısıyla işyerinde ortaya çıkan bir çatışmanın, gerçek bir mobbing olgusu olarak tanımlanabilmesi için, bu parametrelere göre değerlendirilmesi gerekir (Tınaz, 2011:58-65).

- Parametre 1: İş Ortamı
- Parametre 2: Sıklık
- Parametre 3: Süre
- Parametre 4: Davranış Tarzları
- Parametre 5: Taraflar Arasında DüzeySEL EŞİTSİZLİK.
- Parametre 6: Birbirini İzleyen Evrelerde Gelişme.
- Parametre 7: Zalimce Niyet

## 2.2. Mobbing Davranışları

İşyerinde maruz kalınan en önemli sosyal sorunlardan bir olan mobbing, Türkiye'de henüz yeterince bilinmemekte ve yanlış yorumlanmaktadır (Özgün,2011). Başka bir ifadeyle, Türk çalışma hayatına yeni girmesine rağmen uygulamada sıklıkla karşılaşılan bir olgu olan mobbing, bir işyerinde çalışan ve diğer çalışma arkadaşları tarafından kiskanılmaya bağlı olarak yapılan duygusal saldırılardır. Ancak, çalışanları diğer çalışanlara yaptıkları kavga, saldırı vs. gibi fiili saldırılar mobbing kapsamında değerlendirilemez (Binbir,2007a).

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmesine rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2006:16).

Mobbing davranışları; işyerinde çalışanların ve işverenlerin işçiyle konuşmaması, işveren tarafından ifade edilme fırsatının sınırlandırılması, azarlanması, yapılan her şeyin sürekli eleştirilmesi, diğer işçilerle konuşulmasına meydan verilmemesi ve görüşme hakkından mahrum bırakılması, diğer çalışanlardan izole edilmesi, diğer çalışanla işçiyle konuşulmasının yasaklanması, alaya alınması, görevlerin kısıtlanması, sürekli yeni görevler verilmesi şeklinde vs. şeklinde ortaya çıkabilir (Binbir,2007a).

Belirtilen davranışların ortak özelliği; bir anda ortaya çıkma şeklinde değil; uzun süreli ve sistematik şekilde ortaya çıkmalarıdır. Örneğin, bir işyerinde çalışan kişilerin sinirlendiği, kavga ettiği her olayı mobbing olarak nitelendirilemez. Mobbing, bir anlık davranıştan ziyade sistematik taciz şeklinde tezahür eder (Özgün,2011).

Mobbing davranışının kaynağı olaydan ziyade, bir kişiye odaklanmaktadır. Mobbingin en belirgin özellikleri;

- Kasten uygulanması,
- Sistemli bir biçimde tekrar etmesi,
- Belli süre devam etmesi,
- Çalışanı yıldırıp uzaklaştırmayı amaçlaması şeklinde sıralanabilir (Özgün, 2011).

Mobbing eylemi içinde; yaş, ırk, cinsiyet gibi bir ayrımcılık saiki gözetmeksizin salt taciz aşağılama, dışlama, rahatsız etme yoluyla yönelen bir saldırganlık yer almaktadır. MOBBİNG konusunda farklı gruplamalar olduğu görülmektedir. Heinz LEYMAN, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını mağdur üzerinde etkileri açısından beş grupta toplamıştır;

1. Kendini göstermeyi engelleme; sözünü kesmek, yüksek sesle azarlamak şeklinde gerçekleşen davranışlar, sürekli eleştirisi,

2. Sosyal ilişkilere saldırı; çalışan iş ortamında yokmuş gibi davranılması, iletişimin kesilmesi,

3. İtibara saldırı, asılsız söylenti, hoş olmayan imalar,

4. Mesleki durumuna saldırı; nitelikli iş verilmemesi, anlamsız işler verilip sürekli yer değiştirilmesi,

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı; ağır işler verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi, cinsel taciz gibi.

Yine EİNARSEN ve RAKNES tarafından olumsuz davranışlar olarak işyerinde psikolojik taciz davranışları aşağıdaki gibi beş başlıkta gruplandırılmıştır.

1. Kişiyeye yönelik psikolojik taciz,

2. İşe yönelik psikolojik taciz,

3. Sosyal yalnızlaştırma,

4. Fiziksel şiddet,

5. Cinsel taciz.

Bir başka araştırmacı olan ZAPF ise, işyerinde psikolojik davranışları beş kategoriye ayırmıştır;

1. İşe yönelik psikolojik taciz; bu tür davranışlar mağduru kendisini gereksiz hissetmesine ve dışlanmasına neden olur.

2. Sosyal dışlanma; mağdur çalışma yaşamında yalnızlaştırılır.

3. Kişiliğe yönelik saldırılar; mağdur dil, din, etnik yapı ve fiziksel özellikleri nedeniyle hakarete uğrar.

4. Sözlü tehdit; mağdur herkesin önünde küçük düşürülür.

5. İtibarı zedelemeye yönelik psikolojik taciz; mağduru onuru ve itibarı zedelenir (Tınaz ve Karatuna, 2010:22.; Leymann, 1996:170; TBMM, 2011:15).

Genellikle nitelikli kişilere karşı niteliksiz üstlerin uyguladığı kötü, istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkan mobbingin yeri, zamanı, iş kolu ayrımı olmadığı ama çoğunlukla hizmet sektöründeki alanlarda faaliyet gösteren iş kollarında yaygın olduğu, bu sebeple sağlık sektörü ve üniversitelerde çok yüksek düzeylerde olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal zekası yüksek

kişiler olduklarını ortaya koymakta ve yasal dayanak olmadığı ve yasalarda tanımlanmadığı için, ispatı çok kolay olmayan, kişiyi yalnızlaştırdığını açıklamaktadır. Mobbing uygulayanlar ise, aşırı kontrolcü, korkak, işleri için vazgeçilmez olduğunu düşünen, ayrıcalıklı olmak isteyen ve iktidar açlığı olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Mobbing herkesin başına gelebileceği gibi, pek çok araştırmacı, mobbing mağduru olan kişilerle yaptıkları görüşmelerde, bu kişilerin birtakım benzer özellikler gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir (TBMM,2011:4).

Mobbing çoğu zaman iş yaşamında karşılaşılan günlük tartışmalar ve iş anlaşmazlıkları ile karıştırılmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri işyerinde mobbing'e maruz kalan kişinin çoğunlukla bunun farkında olmaması ve karşılaştığı olumsuz durumlar ile mobbing uygulayan tacizcinin davranışları arasında nedensellik bağı kuramamasıdır. Kimi zaman ise mobbinge maruz kalan kişi, bunu farketse bile bunu dile getirirse daha büyük zararlar alabileceği endişesi ve işini kaybetme korkusu altında sanki mobbing yokmuş gibi davranmaktadır (Pinar, Bayram ve Ergin, 2008:54-55).

### **2.3. Mobbingin Etkileri**

LEYMANN, psikolojik tacizin birey üzerindeki duygusal ve fiziksel etkilerini; uykusuzluk, sinir bozukluğu, melankoli hali, konsantrasyon bozukluğu, sosyal izolasyon, kendini küçümseme ve aşağılama, sosyal uyumsuzluk, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, huzursuzluk ve derin keder hali olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1990: 122 vd).

İşyerinde psikolojik tacizde en önemli etken iletişimsizlik olup, hem mağdur hem de bireyin ailesi ve çalıştığı kurum da yaşanan mobbing sürecinden olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla, psikolojik taciz sadece fail veya failler ile mağdur arasında gelişen, bir defada meydana gelip biten bir şiddet türü değil, uzun bir süreçte yavaş yavaş gelişen ve gerek biçimi gerekse sonuçları açısından giderek ağırlaşan bir şiddet biçimidir.

## **3. MOBBİNG'İN İŞ KANUNUNDAKİ UYGULAMASI**

### **3.1. Genel olarak**

İş güvencesi kapsamında iş akdi feshedilip davayı kazanıp işe iade hakkı kazanan işçi işverenlikçe işe başlatılmaktadır. Ancak uygulamada işçi işe başladıktan sonra bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır.

İşveren davayı kazanan işçisine diğer işçilere örnek olması için diğerlerinden farklı işlem yapmaktadır (Binbir,2007a). İşveren bazı durumlarda işe iade davasını kazanan işçiye işten ayrılmadan önce sağladığı bazı haklarını kısmakta ve diğer işçilere gösterdiği inisiyatif bu işçiye göstermemektedir. Örneğin, işçi ile kıdem sahip işçilere fazladan ek izinler verebilirken, işe iade sonucu işe başlayan işçiye bu inisiyatifini kullanmamaktadır. Örneğin, işyerinde işçilerin işini erken bitirilmesi vs. nedenlerle birkaç saat erken bırakmasına karşın işe iade olan işçiyi yasal sürenin sonuna kadar bekletebilmektedir. Bazı hallerde ise işveren işe iade edilmeden önceki iyi idari şartları (büyük oda, donanımı yüksek bilgisayar...) işe iadeden sonra (küçük oda, eski bir bilgisayar vs.) sağlamayabilmektedir

Hatta diğer işçilerden işe iade olunan işçiyle konuşmamaları, ilgilenmemeleri, ayrı tutmaları dahi istenebilmektedir. Bu uygulamaların tamamı mobbing uygulamasına örnek gösterilebilir (Binbir,2007a).

### **3.2. Mobbinge maruz kalan işçinin hakları**

#### **3.3. İşçinin Tazminat Talebi**

İş Kanunu madde 77 ve Borçlar Kanunu madde 332. Maddesinde işverenin işçiyi gözetme Borcu düzenlenmiştir. Buna göre işverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için her türlü tedbiri almakla yükümlüdürler (4857/77). Borçlar Kanununun 332. maddesine göre, işverenin gözetim borcu, İşletme tehlikelerine karşı işçiyi koruma yükümlülüğü. Uygun şartlarda çalışma yeri sağlama yükümlülüğü ve sağlığa uygun yatacak yer sağlama yükümlülüğü şeklinde üç kısımdan oluşmaktadır. İşverenin/vekillerinin işçiyi mobbing uygulaması veya başka bir işçinin mobbing uygulamasına göz yummaları, işverenin işçiyi gözetme borcuna aykırılıktır. Mobbing maruz kalan işçi sözleşmeye aykırılık nedeniyle maddi ve manevi tazminat hükümlerine başvurabilecektir. Söz konusu davaların on yıllık zamanaşımına tabidir (Özgün, 2011).

#### **3.4. İşçi tarafından haklı nedenle fesih**

İş Kanunu'nun 24 Maddesinin II fıkrasının b ve d bentlerinde cinsel tacizinin işçiyi haklı nedenle fesih yetkisi verdiğini belirtmektedir. Buna göre *işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiyi cinsel tacizde bulunursa* (24/II-b) ve işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa (24/II-d). süresi belirli olsun veya olmasın işçi, iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir. Mobbing eyleminin sona ermesinden itibaren 6 gün içinde haklı nedenle fesih hakkını kullanabilecek olan işçinin bir yıldan fazla çalışması varsa kıdem tazminatını talep etme hakkı bulunmaktadır.

Maddenin gerekçesine göre, işçinin işyerinde başka bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen onun gerekli önlemleri almaması durumunda, işçi sözleşmeyi haklı nedenle feshedebilecektir. Buradaki "gerekli önlemler" sözü ile anlatılmak istenen, işverenin, olayın tekrar etmemesi için çaba göstermesi, sözgelimi işçinin çalıştığı yeri değiştirmesi ya da tacizin ağırlığı karşısında tacizci işçinin işine son vermesidir.

#### **3.5. İş Görme Borcunu İfadan Kaçınma:**

İşverenler, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemleri almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmamak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İş Kanunu, iş sağlığı ve güvenliği olgusunun işyerlerinde yerleşebilmesi noktasında işverenlere yükümlülükler getirmiş; işçilere de bu yükümlülükleri yerine getirmeyen işverenlere karşı bazı haklar tanımıştır (KOÇ,2009b,382). Nitekim söz konusu düzenlemelerle, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından tehlike ile karşı karşıya kalan işçiyi, gerekli tedbir alınması için ta-

lepte bulunma, iş sağlığı kurulunu harekete geçirme ve çalışmaktan kaçınma hakkı getirilmiştir (4857/83). Bu bağlamda mobbing mağduru işçinin mobbing nedeniyle sağlığını bozacak veya acil ve hayati bir tehlikeyle karşı karşıya kalması halinde iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespitini isteme ve gerekli tedbirler alınana kadar iş görme borcunu ifadan (çalışmaktan) kaçınma hakkı bulunmaktadır (Özgün,2011).

Buna göre, İşçi, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından sağlığını bozacak acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalırsa, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna veya işveren/vekiline başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve karar işçiye yazılı olarak bildirilir. Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbir alınmazsa; işçiler altı işgünü içinde, İş Kanunu'nun 24/1 maddesine uygun olarak hizmet akitlerini derhal feshedebilir.

### **3.6. Eşit Davranma Borcuna Aykırılık ve Ayrımcılık Tazminatı:**

İşveren tarafından işyerinde belli bir işçiye odaklı olarak sistematik şekilde farklı ve olumsuz davranışlar olarak ortaya çıkabilen mobbing, işçiler arasında ayrımcılık teşkil eder ve işverenin eşit davranma borcuna aykırılık gösterir (Özgün,2011). İş ilişkisinin kurulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde anayasal bir ilke olan eşitlik ilkesine uygun hareket edilmesi bir gerekliliktir. İş Kanunu'nun 5. maddesi, iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılmasını yasaklamıştır.

4857 Sayılı Kanunu'nun, bir önceki 1475 Sayılı İş Kanunu'ndan önemli farklılıklarından biri de, kanunda yer alan bazı düzenlemelere uymamanın cezai müeyyideleri yanında hukuki müeyyidelerini de getirmesidir. İş ilişkisinde veya sona ermesinde eşit davranma ilkesine aykırı davranılması halinde hukuki müeyyide olarak tazminat; cezai müeyyide olarak para cezası öngörülmüştür (KOÇ;2009a:263). Buna göre, iş ilişkisinde veya sona ermesinde kanunda belirtilen hususlara aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka mahrum bırakıldığı haklarını da talep edebilir. Başka bir ifadeyle, işçi kanunda belirtilen nedenlerden dolayı farklı işleme tabi tutulursa, hem dört aylık ücreti tutarında tazminatını hem de mahrum bırakıldığı haklarını talep edebilir. Bu tazminata uygulamada ayrımcılık tazminatı denilmektedir. Kanun'da farklı bir süre belirtilmediğinden ayırım tazminatının 10 yıllık zamanaşımına tabi olduğu belirtilebilir.

### **3.7. İşveren tarafından haklı nedenle fesih**

İş Kanunu'nun 25 Maddesinin II fıkrasının c bendi cinsel tacizinin işverene haklı nedenle fesih yetkisi verdiğini belirtmektedir. Buna göre İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması (25/II-c) süresi belirli olsun veya olmasın işveren, iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:

Maddenin gerekçesine göre, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması bir derhal fesih nedeni olarak kabul edilmiştir.

#### 4. BORÇLAR KANUNU'NA İLİŞKİN HÜKÜM

Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. Maddesine göre, işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.

Maddenin gerekçesine göre (<http://www.turkhukuksitesi.com/serh.php?did=9090>); 818 sayılı Borçlar Kanununun 332 nci maddesini karşılamaktadır. Maddenin birinci fıkrasında, işverenin işçinin kişiliğini koruması, kişiliğine saygı göstermesi, sağlığını gözetmesi, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü öngörülmektedir. Gerçekten, işverenin, işçinin sağlığını korumak amacıyla hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, tedavisi için gerekli izinleri verme, gerektiğinde işyerinde acil tedavi imkânlarını sağlama gibi yükümlülükleri söz konusudur. Böylece, işçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması amaçlanmıştır. Bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde "ahlâka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle" yükümlü olduğu kabul edilmiştir. Bu yükümlülüğünün diğer bir görünümünü ise, işverenin, işçilerin cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri alması oluşturmaktadır. İşveren, bu amaçla, işçilerin derhâl yardım isteyebilecekleri bir güvenlik sistemi kurma, güvenlik personeli bulundurma gibi, cinsel tacizle karşılaşma tehlikesini ortadan kaldırmaya yönelik uygun önlemleri almakla yükümlüdür.

Maddenin ikinci fıkrasında, işverenin, işçinin yaşam, sağlık ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir. Fıkraya göre, işverenin özellikle iş kazalarına karşı gerekli önlemleri alma yükümlülüğü söz konusudur. "Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin ve yapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve işyerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür." Nitekim 4857 sayılı İş Kanununun "İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri" kenar başlıklı 77 nci maddesinin birinci fıkrasında da benzer bir düzenlemeye yer verilmiştir.

Maddenin son fıkrasında, işverenin bu önlemleri almaması nedeniyle işçinin ölmesi durumunda işçinin desteğinden yoksun kalanların tazminat alacaklarının, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi olduğu belirtilmektedir. Fıkra, sözleşmeye aykırılık nedeniyle tazminat sorumluluğuna ilişkin hükümlere yöllama

yapılmıştır. Bunun bir sonucu olarak, bu tür zararların giderilmesinde, haksız fiillere ilişkin zamanaşımı süreleri değil, sözleşmeye aykırılık nedeniyle zamanaşımına ilişkin hükümler uygulanacaktır.

## 5. MEDENİ KANUN'A İLİŞKİN HÜKÜM

Medeni Kanun'un "Dürüst Davranma" başlıklı 2. Maddesine göre, Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır. Bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz.

"İyiniyet" başlıklı 3. Maddesine göre, Kanunun iyiniyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olan iyiniyetin varlığıdır.

Ancak, durumun gereklerine göre kendisinden beklenen özeni göstermeyen kimse iyiniyet iddiasında bulunamaz. Bundan dolayı işçiler ve işverenler karşılıklı olarak birbirlerine karşı iyiniyet kurallarına uygun davranmak zorundadırlar (Binbir, 2007b).

Medeni Kanun'un 23 ve 24. maddelerinde kişiliğin korunmasına ilişkin hükümler yer almakta; işveren veya diğer işçiler objektif iyi niyet kurallarına aykırı davranmaları halinde mağdur olan kişinin bunu ispatlaması şartıyla tazminat talebinde bulunmasına imkân vermektedir (Binbir, 2007b).

## 6. TÜRK CEZA KANUNU'NA İLİŞKİN HÜKÜM

İş Kanunu'nun 5. inci maddesinde, iş ilişkisinde eşit davranma ilkesine uyulması öngörülmüş ve bu amaçla genel nitelikteki bazı ayırım yasaklarına uyulması istenmiştir. Bu realiteden hareketle, 5237 sayılı Kanunu'nun 122/a maddesiyle, "*kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak... kişinin işe alınmasını veya alınmamasını... sayılan hallerden birine bağlayan... kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir.*" hükmü getirilmiştir. Bu madde ile korunan hukuki yarar, insanlar arasında hukukun izin vermediği ayrımlar yapılarak, bazı kişilerin hukukun sağladığı haklardan yoksun kılınmasının önlenmesidir.

## 7. İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) ÖNLENMESİ'NE İLİŞKİN BAŞBAKANLIK GENELGESİ

Mobbing'in Önlenmesi'ne Dair Başbakanlık Genelgesi: 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayı ile Resmi Gazete'de yayınlanan İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi'ne ilişkin Başbakanlık Genelgesi aşağıdaki hükümlerle çalışanların psikolojik tacizden korunması amaçlanmıştır:

Bu genelgeye göre;

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.



3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

## 8. YARGI KARARLARI

Ülkemizde henüz mobbing kavramı tam anlamıyla mevzuatta yer bulamasa da, bazı yargı kararlarında işyerinde mobbing konusunda hükümler verilmiştir.

Yargıtay 9 Hukuk Dairesinin 30.05.2008 tarihli E. 2007/9154 K. 2008/13307 kararı ile onanan mahkeme kararında özetle “**Dava, disiplin cezalarının kaldırılması ve işyerinde duygusal taciz ( mobbing ) nedeniyle istenen manevi tazminat talebine ilişkindir. İşveren kişisel nedenlerle davacı işçinin yanında çalışmasını istememekte olup, kendisinden bir yıl içinde 5 kez yazılı savunma talep etmiştir. İşveren işçisini gözetme yükümlülüğüne uymayarak davacıyı iş arkadaşları önünde sürekli olarak küçük düşürmüş, bağırması ve işleri beceremediğini ifade etmiştir. Davacı mesai sonrası ağlama krizleri geçirmiş, psikolojik tedavi görmüştür. Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb., davranışları içermektedir. Açıklanan olaylar ışığında davacının davasının kabulü gerekir.**” Denilmektedir.

Yargıtay 9 Hukuk Dairesinin 01.04.2011 tarihli E. 2009/8046 K. 2011/9717 kararında özetle; “**Davacı, kıdem, ihbar tazminatı alacaklarının ödetilmesine karar verilmesini istemiştir. Mahkemece dinlenen davacı tanığı davacının amiri konumundaki işyeri çalışanı A'nın davacıya zaman zaman bağırıldığını, davacının işyerinde bayılması üzerine hastaneye götürülmesine karşı çıktığını beyan etmiştir. İşten ayrılma belgesi, doktor raporu ve davacı tanığının beyanlarından işyerinde davacı üzerinde psikolojik baskı (mobbing) oluşturulduğu, davacının işten çıkış belgesinde bu yönde beyanının alındığı anlaşılmaktadır. Davacının istifa dilekçesinin gerçek istifa iradesi ile imzalanmadığı psikolojik baskı (mobbing) yolu ile istifaya zorlandığı anlaşılmaktadır. Davacı işçinin**

**iş sözleşmesini feshi haklı olup dava konusu kıdem tazminatı isteğinin kabulü yerine yazılı şekilde reddi hatalı olmuştur.”** denilmektedir.

## 9. SONUÇ

Son yıllarda mobbing mağdurlarının açtığı emsal davalar ve konu hakkında yürütülen farkındalık çalışmaları ile mobbing ülkemizde günden güne dikkat çeken bir olgu olmuştur. Mobbing, özellikle Avrupa ve Amerika’da çoğunlukla hukuk literatürüne girmiş, 1990’lı yıllardan itibaren mobbing uygulamalarına karşı yaptırım yolları kabul edilmeye başlanmıştır.

Mobbing kavramı Türk Çalışma Hayatında yeni bir kavram olmasına karşın uygulamada sıkça karşılaşılan bir olgudur. Bir işyerinde çalışan ve diğer çalışma arkadaşları tarafından kısıkanılmaya bağlı olarak yapılan duygusal saldırıları mobbing olarak değerlendiren çalışanları diğer çalışanlara yaptıkları kavga, saldırı vs. gibi fiili saldırılar mobbing olarak değerlendirilemez. Mobbinge maruz kalan işçinin;

5. İş sözleşmesinin haklı nedene dayanarak feshetme hakkı bulunmaktadır.

6. İş Görme Borcunu İfadan Kaçınma hakkı bulunmaktadır.

7. Belli şartlarda ayrımcılık tazminatı isteme hakkı bulunmaktadır.

8. Borçlar Kanunu ve Türk Medeni Kanununa göre tazminat isteme hakkı bulunmaktadır.

Mobbing ile ilgili özel düzenlemelerin getirilerek bu problemin çözümün katkı sağlanmalıdır. Özellikle bu konuda bilinç ve farkındalık oluşturmak için devlet kurumlarına, sendikalara, sivil toplum kuruluşlarına, akademisyenlere ve basına önemli sorumluluklar düşmektedir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu bu konuda doğrudan bir düzenleme yapmış, psikolojik taciz konusunda işverenlere önemli yükümlülükler yüklemiştir Gerçekten, Kanuna göre, işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşverenin bu konuda işçilerini ve yöneticilerini bilgilendirmesi, ne gibi davranışların psikolojik taciz oluşturduğunu ya da oluşturmadığını anlatması; İşyerinde psikolojik taciz olaylarının olup olmadığı konusunda gerektiğinde memnuniyet anketleri ile araştırma yapması, Psikolojik tacizin olduğu ya da olma tehlikesinin mevcut olduğunu gördüğünde de hemen önlem alması yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- BİNİR, Sinan (2007a), Psikolojik Taciz Mobbing ve İş Hukuku Uygulaması, Yaklaşım Dergisi, Mart 2007, Sayı:171, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007039019.htm> (Erişim 03.05.2012)
- BİNİR, Sinan (2007b), Psikolojik Tacizde (Mobbing) Güncel Hukuki Gelişmeler, E-Yaklaşım Dergisi, Ağustos 2007, Sayı:49, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm>
- KOÇ, Muzaffer (2009a), Çalışma Hayatında Eşit Davranmama Ve Sonuçları, Mali Çözüm Dergisi, İSMMO Yayın Organı Sayı:94 Temmuz-Ağustos. Ss.257-270
- KOÇ, Muzaffer (2009b), İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmaması Nedeniyle İşçinin Çalışmaktan Kaçınması Ve Fesih Hakkı, Yaklaşım Dergisi, Ağustos Sayı:200 S. 376-382
- LEYMANN H (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology.
- LEYMANN H (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", Violence and Victims, Springer Publishing Company, Volume 5, No:2, (3) [http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\)](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3)) (22.10.2010).
- ÖZGÜN Kemal Altuğ, (2011), İşyerinde Mobbing Ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi, 03.01.2011 [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_1293.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm) (Erişim 13.04.2012)
- TBMM (2011) İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 6, Nisan. [http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\\_rapor\\_no\\_6.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf), (Erişim 08.05.2012)
- TDK, Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fae0d645f8f89.48887022](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fae0d645f8f89.48887022), (17.04.2012)
- TINAZ, Pınar (2011), Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, MESS Mercek, Temmuz, ss. 58-65, [http://pinartina.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://pinartina.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf) (Erişim 28.04.2012)
- TINAZ, Pınar (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz (MOBBİNG), 2006/4, ss.13-29 <http://www.calimatoplum.org/sayi11/tinaz.pdf>, (Erişim 28.04.2012)
- TINAZ, Pınar, Bayram, Fuat, Ergin, Hediye (2008), Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), 1. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.
- TINAZ, Pınar (2008), İşyerinde Psikolojik Taciz, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- TINAZ, Pınar, Karatuna Işıl (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz, Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş. Türk-İş.
- TÜRK HUKUKU <http://www.turkhukuksitesi.com/serh.php?did=9090> (Erişim 13.05.2012)
- WİKİPEDİA <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing> (Erişim 26.04.2012)



# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruşularının Rolü

## TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU'NUN PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELEDE İŞLETMELERDE YAPILABİLECEK ÇALIŞMALAR HAKKINDAKİ GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Av. Derya KARADEMİR

### 1. GENEL DEĞERLENDİRME

Psikolojik tacizin özellikle son yıllarda kamuoyu, medya ve yargı organları tarafından yakından izlenmekte olması konuyla ilgili duyarlılığı ve beklentileri artırmıştır.

Psikolojik taciz, kamu ve özel sektör işyerleri açısından ortak bir sorun olup bu yönüyle tüm çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Öte yandan psikolojik tacizin sadece işyerlerinde ortaya çıkan bir sorun olmadığı, esasen toplumsal tüm ortam ve ilişkilerde ortaya çıkabilen sosyal bir sorun olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Psikolojik taciz tartışmaları neredeyse "moda" haline gelmiş durumdadır. İŞyerlerinde psikolojik taciz konusuna gösterilen ilginin önem ve gereği yerinde olmakla birlikte, abartılı sayılabilecek ve hatta iyi niyetli olmayan iddialarla da sıklıkla karŐılaŐmaya başlanmıştır. İŞ ortamında yaşanan her türlü çatışma, çekişme ya da uzlaŐmazlık "psikolojik taciz" olarak adlandırılabilen, işletmeler haksız ithamlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu süreç nedeniyle haklı fesih sebebi ya da geçerli fesih sebebiyle iş sözleşmesi feshedilecek durumda bulunan kimi işçiler dahi, karşı savunma oluşturmak amacıyla kendilerine psikolojik taciz uygulandığı iddialarını gündeme getirebilmektedir.

Bu yolla, işyerinde yaşanan günlük sorunların odağı değiştirilerek, psikolojik taciz boyutuna çekilmesine yönelik yaklaşımlarla karşılaşılabilmektedir.

Psikolojik tacizin hedef aldığı kişiyi ya da kişileri bezdirerek saf dışı etme amacı taşıması, süreklilik göstermesi, doğrudan kişilik değerlerine yönelik olması, sıradan sayılabilecek eylemlerle gerçekleştirilebileceği gibi, ahlaka ve adaba aykırı, haksız fiil hatta suç sayılabilecek eylemlerle de gerçekleştirilebilmesi süregiden ve sistematik nitelik taşıması, organize özellik gösterebilmesi, muhataplarında kimi zaman ağır sağlık sorunlarına yol açması gibi ayırıcı özellikleri kavramsal çerçevesini oluşturmakta ve işyerinde meydana gelebilen diğer uyumsuzluk ve sürtüşmelerden farklı bir kategoriye ifade etmektedir.

Herhangi bir çalışan, yeterli ücret zammı yapılmadığı, performans notunun eksik verildiği, yükseltilmediği, çalışma yerinin değiştirildiği, kılık kıyafetine karışıldığı gibi gerekçelerle kendisinin psikolojik tacize maruz bırakıldığını iddia edebilmektedir.

Psikolojik tacizi önlemenin bir diğer boyutunun da, işyerlerinin gerçeği yansıtmayan veya kötü niyetli iddialarla zan altında bırakılmasının engellenmesi olduğu unutulmamalıdır.

İşletmelerin farklı sektörel koşullarda, farklı büyüklüklerde ve farklı üretim modelleri ile faaliyet sürdürdükleri bilinmektedir. İki- üç kişinin çalıştığı işyerlerinden iki-üç bin kişinin çalıştığı işyerlerine uzanan geniş bir dağılım söz konusudur. Bu heterojen yapı içinde her işyerinin kurumsal yapısının da farklılık gösterdiği muhakkaktır. Bu durum göz önüne alındığında, psikolojik tacizle mücadele çalışmalarının işyerlerine seçenekler sunmaya, rehberlik mekanizmaları oluşturmaya ve bunları işyeri yapısıyla uyumlaştırmaya elverişli şekilde sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Psikolojik taciz gibi son derece tartışmalı bir alanda tek bir model ya da çözüme yönelmek yerine, işyerlerinin kendi yapılarına uygun modeller geliştirmelerini sağlayacak bilgilendirme ve farkındalık artırma hizmetleri vermek gerekmektedir.

## **2. PSİKOLOJİK TACİZİN İŞYERİNDEKİ DİĞER ÇATIŞMA TEMELLİ SORUNLARDAN AYIRT EDİLMESİ GEREKLİLİĞİ**

İşyerinde psikolojik taciz; bir veya birkaç kişi tarafından işyerindeki diğer başka kişi ya da kişileri sindirme, pasifize etme ya da bütünüyle dışlama kastı içeren; yıldırıcı, dışlayıcı, düşmanca, aşağılayıcı, rencide edici, ahlaka ve adaba aykırı ağır kusurlu davranışları sistematik olarak ve süreklilik içerecek şekilde devam ettirerek, mağdur ya da mağdurların onur ve saygınlıklarına, kişilik değerlerine, mesleki yaşam ve sağlıklarına zarar veren eylemler bütünü olarak tanımlanabilir.

Her işyerinde olabilecek arizi, tek seferlik ya da birden çok tekrarlı olsa bile süreklilik kazanmayan, işin ve işyerinin işleyişinin zorunluluk ve gereklerinden kaynaklanan, strese ve doğal iş yoğunluğuna bağlanabilecek tartışma ve kavgalar, çekişmeler, olumsuz davranışlar, doğrudan bir kişiyi hedef almamaları ve münferid kalmaları nedeniyle psikolojik taciz olarak değerlendirilemez.

İş koşullarının, yoğunluğun ve stresin işyerlerinde pek çok farklı soruna kaynaklık ettiği bilinmektedir. Bir çoğu iş akışının doğal sonucu olan hatta kimi zaman besleyici olabilen çatışma, çekişme vb. uyumsuzluklarla psikolojik tacizin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

**Çatışmanın** temelinde, işyerindeki kişi ya da gruplar arasında farklı nedenlere dayanabilen bir anlaşmazlık vardır.

Psikolojik tacizde anlaşmazlığın görünümü ahlak dışı ya da kişiliğe yönelik haksız ve olumsuz davranışlar şeklinde ortaya çıkmakta, bu davranışlar süreklilik göstermekte ve sonuçları mağdur açısından ağır olmaktadır.

Çatışma ise kişiliği hedef almamakta, esasen işin yapılış şekli üzerindeki fikir ayrılıklarına odaklanmaktadır.

**İşyerinde şiddet ve cinsel taciz ise**, psikolojik tacize göre daha somut görünümleri olan davranışları kapsamaktadır. Sınır ve kapsamları psikolojik tacizde olduğu gibi tam olarak belirlenemese bile sonuçlarının daha somut olması, çoğu kez cezai soruşturma ve yargılamalara konu olabilmeleri ile psikolojik tacizden ayrılmaktadır.

Şiddet ve cinsel tacizin, psikolojik tacizle birlikte gerçekleştiği ağır örnekler de söz konusu olabilmektedir.

**İşyerindeki kaba davranışlar ise**, asgari iletişim kurallarına özen gösterilmemesi halinde ortaya çıkmakta ve genellikle belirli bir bireye yönelik olmaksızın tüm çalışanları kapsamaktadır. Tarafları üzerindeki nihai etkisi de psikolojik tacizdeki kadar güçlü değildir.

Psikolojik tacizde davranışların sistematikliği ve sürekliliği söz konusudur.

Birbirinden farklı görünen davranışlar dahi aslında tek bir hedefe yönlendirilmiştir. O da mağdurun yıldırılmasıdır.

Psikolojik taciz, çalışanın anayasal haklarından olan kişilik hakları ve sağlıklı yaşama hakkını ağır biçimde ihlal etmesi, zararın somut biçimde ortaya çıkması ve açık biçimde mağdur-fail ilişkisinin kurulması halinde mağdurun hukuki koruma altına alınmasını gerektiren bir eylem türüdür.

Bu sonuçların ortaya çıkmadığı günlük iş tartışma ve çekişmeleri psikolojik taciz olarak tanımlanmamalı ve ayrı değerlendirilmelidir.

### **3. HUKUKİ DÜZENLEMELER AÇISINDAN PSİKOLOJİK TACİZ**

#### **A. ULUSAL MEVZUAT**

##### **▪ Anayasa**

Anayasamızda psikolojik tacizi doğrudan içeren bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak psikolojik tacizin ulusal ve uluslararası hukukta kişilik hakları temelinde değerlendirildiği dikkate alınarak Anayasa'nın bu haklara ilişkin düzenlemeleri aşağıda özetlenmiştir.

Anayasamızın “Devletin temel amaç ve görevleri” başlıklı 5’incimaddesinde; “*kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmak, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları sağlamak*” devletin görevleri arasında sayılmıştır.

10’uncu maddede, “kanun önünde eşitlik” ilkesine yer verilmiş ve devletin bu eşitliği sağlamak üzere gerekli tedbirleri alacağına vurgu yapılmıştır. “*Herkesin kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilemez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu*” 12’inci maddede düzenlenmiş ve yine “*herkesin yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu*” 17’inci maddede vurgulanmıştır.

#### ▪ İş Kanunu

İş Kanunu hükümlerinde doğrudan psikolojik taciz kavramına yer verilmemiş olmakla birlikte;

- Eşit davranma ilkesi (Madde 5),
- Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi (Madde 22),
- İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı ( Madde 24),
- İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı (Madde 25),
- İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (İş sağlığı ve güvenliği konusunda) (Madde 77)<sup>1</sup>, kapsamında konunun değerlendirilmesi mümkün görünmektedir.

#### ▪ Türk Borçlar Kanunu

Mevzuatımıza ilk kez Türk Borçlar Kanunu ile giren psikolojik taciz ifadesi “İşçinin kişiliğinin korunması” başlığı altında Kanunun 417.maddesinde düzenlenmiştir. Bu hükümle işçinin işyerindeki psikolojik tacizlere karşı hukuki güvence altına alınması konusunda önemli bir adım atılmıştır. İşverenin bu maddeye aykırı davranışları sonucu ortaya çıkan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi tutulmuştur.

#### ▪ Türk Medeni Kanunu

Psikolojik taciz, Türk Medeni Kanunu’nda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte; “Dürüst davranma” başlıklı 2’inci maddesindeki “*Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır*” şeklindeki temel ilkeden başlayarak; kişiliği vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı koruyan 23’üncü madde, saldırılara karşı koruyan 24’üncü madde ve bu konuda açılacak davaları düzenleyen “Davalar” başlıklı 25’inci madde kapsamında ele alınabilmektedir.

1 30.6.2012 tarih ve 28339 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 37.maddesinin “ç” bendi ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 77.maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Değişiklik, 6331 sayılı Kanunun Resmi Gazete’de yayımlandığı 30.06.2012 tarihinden itibaren altı ay sonra yürürlüğe girecektir (6331 s. Kanun m.38) . İş Kanunu’nun işverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri başlığını taşıyan 77.maddesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun 4.maddesinde “İşverenin genel yükümlülüğü”, 17.maddesinde “Çalışanların yükümlülükleri” olarak düzenlenmiştir.



Bu maddelere göre;

- Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez.
- Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamaz.
- Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.
- Üstün ve özel haklar söz konusu olmadıkça *kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.*
- Zarara uğrayan kişi, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.
- Bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir.
- Ayrıca maddî ve manevî tazminat talebinde bulunabilir.

#### ▪ **Türk Ceza Kanunu**

Türk Ceza Kanunu'nun amaçları arasında yer alan “kişi hak ve özgürlüklerinin korunması” kapsamında, psikolojik tacize konu eylemlerin işleniş biçimleri ve sonuçlarına göre her biri ayrı ayrı değerlendirilmek üzere 96. maddesindeki Eziyet, 105. maddesindeki Cinsel Taciz, 106. maddesindeki Tehdit, 107. maddesindeki Şantaj, 117. maddesindeki İş ve çalışma hürriyetinin ihlali, 122. maddesindeki Ayırmacılık, 125. maddesindeki Hakaret, 123. maddesindeki Kişilerin huzur ve sükununu bozma, 124. maddesindeki Haberleşmenin engellenmesi, 132. maddesindeki Haberleşmenin gizliliğini ihlal, 133. maddesindeki Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması, 134. maddesindeki Özel hayatın gizliliğini ihlal, 135. maddesindeki Kişisel verilerin kaydedilmesi TCK'da suç olarak sayılan fiiller arasında yer almaktadır.

#### ▪ **İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Konulu Başbakanlık Genelgesi**

“İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu ve 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi, 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Genelge kapsamında kurulması öngörülen “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu”na işveren kesimini Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu temsil etmektedir.

Genelge’de psikolojik tacizin kamu ve özel sektör işyerlerinin tümünde gerçekleştiği vurgulanmakta ve çalışanların korunması amacıyla alınacak tedbirlere yer verilmektedir.

## **B. ULUSLARARASI MEVZUAT**

### ▪ **Avrupa Sosyal Şartı (Gözden Geçirilmiş)**

Avrupa Konseyi Avrupa Sosyal Şartı’nı (Gözden Geçirilmiş); Türkiye 2006 yılında kabul etmiştir. Şart’ın “Onurlu Çalışma Hakkı” başlıklı 26’ncı maddesinde psikolojik tacize ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

## **“Onurlu çalışma hakkı**

**Madde 26 - Âkit Taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,**

1- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgileneceği ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı;

2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınılanacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgileneceği ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; taahhüt ederler.”

## **▪ İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi'ne İlişkin AB Yönergesi**

Avrupa Konseyi tarafından çıkarılmış olan “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge (2006/54/CE) önceki yönergeleri tek metin halinde toplamıştır. Yönerge'nin başlangıç metninin 6 ve 7'inci bentlerinde taciz ve cinsel taciz konularında şu esaslara yer verilmiştir:

*“Taciz ve cinsel taciz, kadın ve erkeklere eşit davranma ilkesi ile bu yönergenin amaçları açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık ilkesine aykırılık oluşturur. Bu türdeki ayrımcılık sadece işyerinde değil aynı zamanda işe alınma sırasında, mesleki eğitim ve mesleki ilerleme aşamalarında da söz konusu olur. Öyleyse, ayrımcılığın bu tarz görünüşleri yasaklanarak; ölçülü, ancak etkili ve caydırıcı yaptırımlara bağlanması*

*gerekmektedir. Bu bağlamda, işverenleri ve mesleki eğitim sorumlularını, cinsiyet temelinde dayalı ayrımcılığın her türü ile mücadele için ve özellikle işyerinde işe girişte, mesleki eğitimde ve mesleki ilerlemede taciz ve cinsel tacize karşı önleyici önlemleri, ulusal hukuk ve ulusal uygulamalar doğrultusunda almaya teşvik etmek gerekir”*

Yönerge'nin “Tanımlar” kenar başlığını taşıyan 2.maddesinin 1.fıkrasının (c) bendinde *Taciz:kişinin onurunu zedelemeyi; yıldırıcı, düşmanca aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı arzulanan tüm davranışları ifade eder”* şeklinde tanımlanmıştır.

## **▪ ILO Sözleşmeleri**

111 sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi ve 161 sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme, işyerinde karşılaşılan psikolojik taciz uygulamaları açısından önem taşımaktadır. Her iki sözleşme de Türkiye tarafından imzalanmıştır.

111 sayılı Sözleşme'ye göre, iş ve meslek alanında ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanların, hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit şartlar içinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme hakkı vurgulanmıştır. Sözleşmede Ayrımcılık; “*İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşeye bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede*

*eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmak*" şeklinde tanımlanmıştır.

Bu sözleşmenin tarafı olan ülkeler, 2'inci maddeye göre, sözleşmede ele alınan anlamda her türlü ayrımı ortadan kaldırmak amacıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmekle yükümlü tutulmuştur.

İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı Sözleşme'nin 1'inci maddesinde ise: " İş ile ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması" gereği üzerinde durulmuş ve "İşin, işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde uyarlanması" gereği vurgulanmıştır.

## **IV. İŞLETMELERDE ALINABİLECEK ÖNLEMLERE YÖNELİK ÖNERİLERİMİZ<sup>2</sup>**

Psikolojik tacizi ve onun yaratacağı çatışmacı davranışları engelleyici politikalar geliştirilmesi; bunların işyerleri içinde bilinçlendirici duyurularla çalışanlarla paylaşılması, yönetici kadroların, çalışanların bu konudaki şikâyetlerini dikkate almaları, önleyici tedbirler almaları, işletme içinde çatışma yönetimine ilişkin kurallar koymaları ve bu konuda tavsiyelerde bulunmaları psikolojik tacizi önlemede işyerlerinin alacağı öncelikli tedbirler arasında sayılabilir.

Bu bölümde yer alan tüm öneriler, psikolojik taciz konusunda işyerleri ve işletmelerin yapacağı çalışmalara "örnek ve başlangıç oluşturması" amacını taşımaktadır.

İşyerlerinin ihtiyaçları, örgütsel yapısı, toplu iş sözleşmesi uygulanıp uygulanmaması, işyeri yönetmeliği veya benzeri düzenleyici işyeri dokümanlarının içeriği, kapsamı ve benzeri hususlar söz konusu çalışmaların ve örneklerin farklılaştırılmasını gerektirebilir.

### **A. Genel Nitelikli Önlemler**

Psikolojik taciz tartışmaları hızla popüler hale gelmektedir. Bu durum konuya ilgiyi artırmakla kalmamakta, esasen "psikolojik taciz" oluşturmayan davranışlarında bu yön-  
de iddialara konu edilmesine zemin hazırlamaktadır.

İşletmeler bu süreç karşısında konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve kurumsal yapılarını bu tür uygulamalara karşı koruma altına almalıdır.

Psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebilecek olayların, taşıdıkları "magazinsel boyut" ve kamuoyunun konuya ilgisi göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin kamuoyu gündemine hiç de istenmeyen şekilde getirilmeleri uzak bir ihtimal değildir. Bu ihtimalin ortaya çıkmasında ise iddiaların gerçek olup olmaması, fazla önem taşımamaktadır.

2 Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından hazırlanarak Üye İşveren Sendikalarına bağlı işyerlerine gönderilen "Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi" isimli yayında yer almaktadır.

İşletme içinde yapılacak çalışmaların tüm aşamalarında hukukçuların katkı ve desteğinin alınması özel önem taşımaktadır.

Bu düşüncelerden hareketle, işletmelerce alınabilecek önlemler aşağıda özetlenmiştir:

1. İşletmedeki çalışanlara ve yöneticilere konuyla ilgili eğitim verilmesi ve farkındalık oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılması,
2. İşletmenin psikolojik taciz konusunda temel politikalarının oluşturulması,
3. Psikolojik taciz uygulamasına maruz kaldığını düşünen çalışanların işletme içi müracaat ve şikayet birim ya da kişilerinin, yöntemlerinin ve inceleme usullerinin belirlenmesi ile bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi,
4. İşyeri yönetmeliklerine psikolojik taciz uygulamaları ile ilgili hükümler ilave edilmesi,
5. Disiplin suç ve cezalarında konuyla ilgili düzenlemeler yapılması, Disiplin Kurulları'nın bu konuda devreye alınması,
6. Psikolojik taciz uygulayanlar ve haksız yere psikolojik taciz iddiasında bulunanlar hakkında yaptırımların belirlenmesi (disiplin cezası, şartlarının oluşması halinde işverenin bu kişilerden tazminat talebi, iş sözleşmelerinin geçerli ya da haklı nedenlerle feshi vb.).
7. Mağdurları koruyucu önlemlerin belirlenmesi (mümkün olması halinde görev yerinin değiştirilmesi, sağlık desteği sağlanması vb.)

## **B. İşletme Politikasının Belirlenmesi**

İşletme politikasının belirlenip duyurulması, çalışanların yapmak ve yapmamakla yükümlü oldukları davranışlar açısından bir kılavuz oluşturur.

İşletme politikası yönetimin konuya ilişkin temel değerlerini ve yaklaşımını ortaya koyar.

Bu politikada belirtilen değer ve kurallar objektif ve tutarlı biçimde uygulandığında, orta ve uzun vadede etkin bir kurum kültürü oluşturulmasına zemin teşkil eder.

Çalışanlara uygulanabilecek ödül ve cezalara dayanak normu oluşturur.

İşletme ve çalışanlar arasında bir güven ilişkisi kurulmasını sağlar.

Psikolojik taciz başlatma ve sürdürme girişimleri yönünden caydırıcı etki yaratır.

Bu politikanın işletme içi uygun iletişim araçları ile çalışanlara duyurulması gereklidir.

İşletmenin konuya ilişkin yaklaşımı toplu iş sözleşmelerine, işyeri personel yönetmeliklerine veya iş sözleşmelerine yansıtılabilir.

İşyeri duyuru levhasına asılması, şirket içi iletişimde kullanılan alışlagelmiş yöntemlerle duyurulması (e-mail, yazılı bilgilendirme, bölüm yöneticilerine alt kademeleri

bilgilendirmeleri konusunda sorumluluk verilmesi vb.), şirket yayın organlarında yer verilmesi (işletmenin dergi veya bülten gibi bir yayını var ise orada duyurulması), herkese elden tek tek yazılı olarak tebliğ edilmesi gibi pek çok seçenekle bu bildirim yapılabilir.

Örnek işletme politikası metni:

“Tüm çalışanlarımız; çalışma ilişkilerinin kurulması ve yürütülmesinde birbirlerinin onur ve saygınlıklarına karşı maksimum özeni göstermek; bu değerlere zarar verecek, yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı veya rencide edici ağır kusurlu davranışlardan kaçınmak; psikolojik taciz olarak kabul edilecek davranışları ve bunların süreklilik kazanmasını engellemek için her türlü özeni göstermek; psikolojik tacize maruz kaldığında veya tanık olduğunda işletme yönetimini derhal bilgilendirmekle yükümlü olup ..... şirketi olarak çalışanlarımızın onur ve saygınlıklarının korunmasını sorumluluklarımız arasında kabul ettiğimizi ve bu davranışlara müsamaha ile bakmayacağımızı beyan ederiz.”

### **C. İddiaların Araştırılmasında Temel İlkelerin Belirlenmesi**

Psikolojik taciz iddialarının araştırılması ve soruşturulmasında, “gizliliğin korunmasına” özel bir hassasiyet gösterilmelidir.

Esasen 4857 sayılı İş Kanunu'nun “İşçi Özlük Dosyası” ile ilgili 75'inci maddesinin ikinci fıkrası işverene; “işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamama” yükümünü getirmiştir.

Psikolojik taciz fiillerinde diğer iş uyuşmazlıklarından farklı olarak, tarafların doğrudan kişilik haklarının, kişisel davranış ve niteliklerinin tartışmaya açılmış olması nedeniyle, bu konuda yürütülecek çalışmaların gizlilik içinde yürütülmesi sağlanmalıdır.

Bu yaklaşım çerçevesinde olası temel ilkeler aşağıda sıralanmıştır:

- Gizlilik ilkesini ihlal eden davranışlar da disiplin cezasına tabi tutulmalıdır.
- Gizlilik ilkesinin doğal bir sonucu olarak, olayla ilgisi olmayan kişilere hiçbir bilgi açıklanmamalıdır.
- İncelemeyi yapan yetkililer, soruşturma sürecinde çalışanların onur ve haysiyetlerini korumak üzere gereken titizliği göstermeli ve olayı aydınlatmayı sağlayacak bilgi, belge ve beyanlar haricindeki konuları inceleme dışında tutmalıdır.
- Şikayetler mümkün olan en kısa sürede incelenmeli ve sonuçlandırılmalıdır.
- Şikayet konusu olayla ilgili tanık, mağdur ya da fiili gerçekleştirdiği iddia edilenler dahil tüm taraflar, tarafsız bir şekilde dinlenilmeli, beyan ve savunmaları alınmalı ve tüm aşamalarda adil bir muameleye tabi tutulmalıdır.
- Şikayetlerin incelenmesi ve sonuçlandırılması, mümkün olduğunca somut olay ve eylemler üzerinden yapılmalı, iddialar ayrıntılı bilgi ve belgelerle desteklenmelidir.
- Sahte veya haksız ithamlara hoşgörü gösterilmemeli ve bu tür davranışlar hakkında disiplin cezası yahut olayın ağırlığına göre İş Kanunu'nun feshe ilişkin hükümleri uygulanmalıdır.

#### **D. Şikayet Yollarının Belirlenmesi, Şikayetin İncelenmesi ve Sonuçlandırılması**

Çalışanların psikolojik taciz iddialarının hangi usul ve yöntemlerle inceleneceği ve sonuçlandırılacağı önem taşıyan konular arasındadır.

Psikolojik tacize uğrayan ya da tanıklık yapan çalışanın, bu gibi durumlarda hangi yolları izleyeceği konusunda bilgi sahibi olması halinde;

- Sorunun işletme içinde çözümüne,
- Fiillerin daha ağır sonuçlara yol açmadan önlenmesine,
- İşyeri yönetiminin hızlı müdahale etmesine;
- İşveren sorumluluklarının zamanında yerine getirilebilmesine imkan sağlanmış olur.

Bu sürecin kurgulanmasında üç temel adım önerilmektedir:

- Psikolojik tacize dayalı şikayetlerde müracaat yolları ve şeklinin belirlenmesi,
- Şikayetlerin incelenmesi usulünün belirlenmesi,
- Şikayetlerin sonuçlandırılması

Her adıma ilişkin madde önerilerine aşağıda yer verilmiştir.

#### **→ Psikolojik Tacize Dayalı Şikayetlerde Müracaat Yolları ve Şekli**

Psikolojik tacize uğradığını düşünen ya da böyle bir fiilin bir başka çalışma arkadaşına uygulandığını düşünen her çalışan, şikayetini aşağıda belirtilen usule göre işletme yetkililerine iletir.

a) Şikayetin ilk basamağı çalışanın bağlı olduğu amirdir. Şikayet konusunun amir konumundaki kişinin davranışları olması durumunda şikayet bir sonraki yetkili amire iletilir.

b) Birinci aşamadan sonuç alınamaması yahut sorunun kaynağının birinci basamak kapsamındaki amirler olması halinde şikayet, işletmenin insan kaynakları ya da personel müdürlüğüne iletilir.

c) Bu kademelerden sonuç alınamadığı hallerde, şikayet doğrudan işveren veya işletmenin ya da işyerinin bütününü sevk ve idare yetkisini haiz işveren vekiline iletilir.

Bu madde kapsamında yapılacak şikayetler kural olarak gerekçeleri ve dayanakları belirtilmek suretiyle yazılı olarak yapılır.

Yazılı yapılmasının çalışanın içinde bulunduğu koşulları somut biçimde ağırlaştırması yahut yazılı yapılmamasında haklı ve inandırıcı gerekçelerin bulunması halinde, şikayet sözlü olarak da yapılabilir.

Bu durumda şikayet konusu olaylar, ayrıntıları ile tutanak altına alınır.

Şikayetçi yazılı başvurusuna, iddia ettiği olayları somutlaştıracak biçimde, olayın/ olayların gerçekleştiği yer, zaman ve varsa tanıklara ilişkin bilgi ve belgeleri eklemek zorundadır.

### → **Şikayetlerin İncelenmesi Usulü**

Psikolojik taciz iddiası içeren şikayetlerin her aşaması tam bir gizlilik içinde yürütülecektir.

Şikayet ve incelenmesi dolayısı ile edinilen tüm kişisel bilgiler, şikayetin doğruluğunun ve içeriğinin belirlenmesi amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Bu sorumluluk; şikayeti alan, inceleyen ve inceleme sürecine herhangi bir sıfatla katılan tüm kişilere aittir. Sorumluluğun ihlali neticesinde işveren ya da şikayetçinin uğrayacağı zararlardan dolayı ortaya çıkacak hukuki ve cezai sorumluk, münferiden ihlali gerçekleştirenlere aittir.

Şikayetin incelenmesinde, olaya karıştığı iddia edilen kişi ya da kişiler ile olaya tanıklık etmiş olanların beyan ve savunmaları istenecektir.

Bu beyanlar sözlü ya da yazılı olarak alınabilir.

Beyanın sözlü olarak alınması halinde beyan içeriği, beyan sahibi ile beyanı alanın imzalarını taşıyan bir tutanağa bağlanacaktır.

Şikayetin incelenmesi sırasında alınan beyanlar ve içeriği konusunda da, bu madde kapsamında yer alan gizlilik ilkesine uygun hareket edilecektir.

### → **Şikayetlerin Sonuçlandırılması**

Yapılan inceleme neticesinde, şikayete konu olayların gerçek olduğunun inandırıcı biçimde ortaya çıkması halinde, eylemin niteliğine göre, fiili gerçekleştiren kişi ya da kişiler hakkında eylemlerine uyan disiplin cezası uygulanacaktır.

Eylemin işleniş biçimi ve sonuçları itibarıyla, iş sözleşmesinin geçerli veya haklı sebeple feshini gerektirmesi halinde, İş Kanunu'nun feshe ilişkin hükümlerinin inceleme sonucu beklenmeksizin uygulanması sorumluluğu, şikayetin tüm aşamaları dahil olmak üzere işverene aittir.

Psikolojik taciz eylemi nedeniyle işveren dahil zarara uğrayan tüm ilgililerin Türk Ceza Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ve Türk Medeni Kanunu hükümleri çerçevesinde hukuki yollara müracaat ve tazminat talep etme hakları saklıdır.





# D. Mobbingle Mucadelede Sivil Toplum Kurulusularinin Rolu

## TURK UNIVERSITELERINDE PSIKOLOJIK TACIZIN NEDENLERI

**Prof. Dr. Gulcimen YURTSEVER**

Bilim Insanlari Dernegi Baskanı, Izmir  
Toros Universitesi Ogretim Uyesi, Mersin

### ÖZET

### AMAÇ

İşyerinde psikolojik taciz, her türlü örgütlerde karşılaşılabilen bir olgu olmasına karşın, üniversitelerde daha fazla risk arz etmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı üniversitelerde yaşanan psikolojik tacizin önlenmesi için aşağıdaki dört soru için çözüm yolları araştırılmıştır:

1. Üniversitelerde tepe yönetimin bilimsel yeterliği
2. Tepe yönetimin bilimsel yeterliliğinin kurumdaki psikolojik tacize etkileri
3. Rektörlük seçim ve atama şekillerinin psikolojik tacize etkileri
4. Örgüt kültürü ve kişisel özelliklerin psikolojik tacize etkileri

### YÖNTEM

Yükseköğretimde psikolojik taciz konulu makaleler incelenmiştir. Ayrıca, Türkiye Cumhuriyeti üniversitelerinde görev yapan 120 rektörünün ve iktisadi ve idari bilimler fakültesi dekanların özgeçmişleri ve yayınları incelenmiştir.

## SONUÇ VE YORUM

Yapılan araştırmada rektörlerimizin % 77'sinin ve dekanlarının % 75 'sinin uluslararası yayını olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, rektörlük atama ve seçim sisteminin değiştirilmesi önerilmiştir. Ayrıca, vakıf üniversitelerindeki öğretim üyelerinin sözleşme koşullarının yeniden düzenlenmesi önerilir. Akademik psikolojik tacizin önlenmesi konusunda kamu bilinci ve anlayışının geliştirmesi için eğitim programlarının yapılması yönetsel ve örgütsel nedenler ile yaşanan psikolojik tacizin önüne geçilmesinin de önemli katkı sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Üniversiteler, psikolojik, taciz, rektör, seçimi.*

### 1. GİRİş

Bir ülkenin gelecekteki nitelikli insan potansiyelini yetiştiren üniversitelerin psikolojik olayının bu kadar gündeme gelmiş olması ve ülkemiz bilim ve eğitim hayatının zarar gördüğünü bilinen bir gerçektir. Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, özgüveni yüksek, yaratıcı, üretken, toplumsal sorumluluk sahibi, onurlu, mutlu ve sağlıklı bireyler yetiştirmeyi görev edinmiş bilim insanları Türk Üniversitelerinde yaşanan psikolojik taciz için objektif olarak çözüm getirilmemesi nedeni bu konuyu yılmadan tartışmaya devam edecektir.

Üniversitelerde yaşanan psikolojik taciz olayı ölüme ve intihara sebep olmaktadır. Kadın doğum uzmanı Doç. Dr. Bilgin Gürateş'in öldürülmesi ve Kalp Damar Cerrahisi Ana Bilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Ali Rahman intihar olayının arkasında üniversite yönetiminin yıldırma politikası olduğu ileri sürülmektedir (Vatan,2012)

Yönetim uygulamaları ve örgüt kültürü yapısı, kurumların faaliyet konularına göre farklılıklar göstermektedir. Üniversiteler amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek yönetici yetkisini kurumun isteminden alması gerekir. Ancak bu şekilde uyumlu ve koordineli bir biçimde amaçları doğrultusunda çalıştıran kişi olarak ifade edilebilir.

### II. PROBLEM DURUMU

Kamuoyuna yansıdığı ve yargı kararlarından tarandığı kadarıyla da bu davalar içinde de üniversitelerde çalışmasını sürdüren akademisyenler tarafından açılanlar hiç de azımsanmayacak düzeydedir. Tutulan tutanaklar ve açılan soruştırmalarla konunun tarafı olmayan pek çok kişinin çalışma süresini etkileyen olaylarda kurum yöneticisinin yapması gerekenler son derece önemlidir (Coşkun, 2012). Ancak üniversitedeki psikolojik taciz kaynağını yönetim şeklinden aldığı için olayı bir üst yönetime şikayet etme zaman kaybindan başka bir şey değildir. Rektör değişimiyle birlikte daha önceki dönemde "psikolojik taciz" e maruz kalanların "psikolojik taciz" uygulamaya başlıyor olması bunu kanıtlamaktadır. Üniversitelerde psikolojik taciz kaynağı tepe yönetimdir. Üniversitenin yönetim yapısı değişmediğı sürece bu sorun çözülemez.

### III. ÇALIşMANIN AMACI

Üniversitelerde çok yaygın görülen psikolojik taciz huzuru bozmakta, verimliliği olumsuz etkilemekte, gelecek nesiller için onarılmaz yaralara neden olabilir. Çalışmada,

üniversitelerde psikolojik tacize neden yönetsel, kurumsal ve kişisel faktörler incelenmiştir .Aşağıdaki sorunlara yanıt aranmıştır:

1. Üniversitelerde tepe yönetim bilimsel yeterliği sahip midir?
2. Tepe yönetimin bilimsel yeterliliğinin kurumdaki psikolojik tacize etkileri nelerdir?
3. Rektörlük seçim ve atama şekillerinin psikolojik tacize etkileri nelerdir?
4. Örgüt kültürü ve kişisel özelliklerin psikolojik tacize etkileri nelerdir?

#### **IV. ÜNİVERSİTELERDE YAŞANAN PSİKOLOJİK TACİZİN NEDENLERİ**

Örgütlerde emretme ve buyurma yetkisini genel istemden almaktadır, emretme yetkisi de örgütün yöneticiye verdiği yetkiden başka bir şey değildir. Bir örgütü yöneten yönetici bir yandan ortaklaşa oluşturdukları kültürün izlerini taşıırken, diğer yandan da göreceli yönetim yetkilerinden dolayı yönetimi kültürü oluşturarak ötürü farklılaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında da karşımıza üç önemli faktör çıkmaktadır: Yönetsel, kurumsal (Vartia,1996:207 ) ve kişisel faktörler (Zapf, 2001:18). Bu faktörler çoğu kez birbirinden bağımsız olarak değil birlikte üniversitelerde psikolojik şiddete neden olmaktadır. Bu faktörlerin üniversitelerde yaşanan psikolojik tacize etkileri aşağıda araştırılmıştır.

##### **Üniversitelerde Tepe Yönetim**

Üniversitelerin iki temel amacı vardır: bilimsel araştırmanın yapılması ve gelecek nesillerin yetiştirilmesi. Bu amaca ulaşmak için çalışanları akademik ve kişisel özgürlüklerini korumak ve çalışma ortamında güveni ve barışı sağlamak yöneten yönetilen ilişkisinin çok net bir biçimde kendisini gösterdiği bir mekanizma olan, tepe yönetimin incelenmesi zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Drucker (2000:185-186)'a göre bir kurumda başarılı olabilmek için, kişinin kendi amacı ve değerleriyle kurumun amacı değerleriyle uyuşması gerekir. Aksi halde kişi örgütte mutlu olmayacak ve sonuçta üretemeyecektir. Üniversitenin amacı bilim üretmek ve gelecek nesilleri yetiştirmek olduğuna göre bu kurumları yöneten tepe yöneticilerin özelliklerinin bu amaca uygunluğunu araştırmakta fayda vardır.

**Yöntem:** Türkiye Cumhuriyeti üniversitelerinde görev yapan ulaşabildiğimiz 120 rektörünün özgeçmiş ve yayın listesini incelenmiştir. Söz konusu araştırmaya dahil olan üniversitelerin sadece iktisadi ve idari bilimler fakültesi dekanların özgeçmiş ve yayın listesi incelenmiştir.

**Bulgular:** Rektörlerimizin % 77'sinin uluslararası bir araştırması ve yayını yok, % 52'si ise son 7 yılda hakemli dergilerde yayın yapmamış. Ayrıca, söz konusu araştırmaya dahil olan üniversitelerin sadece İİBF dekanlarının % 75 'sinin uluslararası yayını yok ve % 44'ünün son 7 yılda hakemli dergilerde yayını yok. Bu istatistiksel sonuçların ortaya koyduğu gerçek ise araştırma yapmayan rektör araştırmaya yapmayan arkadaş takımı ile üniversiteyi yönetiyor.

**Öneriler:** Bu araştırma bulunan sonuca göre tepe yönetimin sahip olduğu bilimsel araştırma yeterliliği ile üniversitelerin var oluş nedenleri birbiri ile uyuşmamaktadır. Üni-

versite bilimsel bakımından yeterli donanıma sahip olmayan bir rektöre yönetim yetkisi verilmesi örgüt isteminden kaynaklanamaz. Bu durumda yönetim yetkisini kullanmak isteyen rektör bu yetkisini psikolojik taciz yolu ile kullanmak ister. İlk hedef aldığı kişilerde kendi değer yargısı ile çelişen bilimsel yönden başarılı insanlardır. Veya görev süresi içinde oy alabilecek bazı öğretim üye ve elemanlarını kadro verme gibi yollarla tatmin ederek, rektörlük yönetim yetkisini kullanmaktadır.

Yönetimin bu kişilerin elinde olması, bilim için attığınız her adımın olumsuz olarak karşılanacağı anlamını taşımaktadır. Anayasa tartışması kadar ilgi gören üniversitelerin üst yöneticilerinin belirlenmesi konusu sokaktaki insandan Cumhurbaşkanına kadar, YÖK başkanı dahi kimsenin memnun olmadığı görülüyor (Ortaş, 2010).

YÖK, üniversitelere atanacak rektörlerden daha farklı kriterleri gerekli kılacak şekilde yeni bir düzenlemeye gider. Adayın bilimsel nitelikleri dikkate alınması gerekir. Rektörlük seçimlerin her dört yılda sosyal bilimler , temel bilimler ve sağlık bilimlerin gruplardan birinden seçilmelidir. Rektörlük seçimi üniversite meclisi tarafından yapılmalıdır. Rektör bu meclise hesap vermesi gerekir. Rektörler makama oturduktan sonra üniversite elamanları ile iletişime keserek kendisini erişilmez bir makam olarak sergiliyor durum böyle olunca öğretim üyelerinin yönetime katılmıyor. Üniversite meclisi ise öğretim elamanlarının (yardımcı doçenti, doçent profesör, araştırma görevlisi, ve öğretim görevlisi), idari personelin, öğrencilerin, mezunların temsilcileri ve dışarıdan temsilcisinden (hükümet tarafından atanan) oluşmalıdır ( Yurtsever, 2012). Üniversitedeki kurulların yetkilerinin artırılması gerekir.

Vakıf üniversitelerinin seçiminde aynı şekilde üniversite meclislerinin kurulması gerekir . Üniversite meclisi ise öğretim elamanlarının (yardımcı doçenti, doçent profesör, araştırma görevlisi, ve öğretim görevlisi), idari personelin , öğrencilerin, mezunların temsilcileri, vakıf üyeleri ve dışarıdan temsilcisinden (hükümet tarafından atanan) oluşmalıdır. Aksi takdir de vakıf üniversiteleri şirket gibi yönetilmeye devam eder.

### **Kurumsal Nedenler**

Leymann (1996:119-126), örgütlerde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak, örgütsel ilişkileri, örgütün baskın sorunlarını ve örgüt yöneticilerinin liderlik stillerini göstermektedir. Merkezi güce dayalı bu kültür, sert ve yıprandırıcı olabilmekte veya örgüt çabuk dağılabilmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı için, gücü elinde bulunduranların iyi bir liderlik yeteneğine sahip olması gerekir (Vural, 2003:40) . Örgüt kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisidir (Pool, 2000: 33).

Yukarıdaki araştırmadan elde edilen sonuca göre kurum değerleri ile yönetici değerleri örtüşmediği için üniversitelerde iyi bir liderkil sergilenmesi mümkün değildir. Son aşamada ise, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:36 ). Genellikle psikolojik taciz , örgüt kültürünün zayıf olduğu kuruluşlarda görülmektedir ( Eren, 2007: 311-15). Yöneticiler kendi taraftarları olmayanları işten çıkararak örgüt üyelerine sorgusuz olarak yönetim şeklinin kabul edilmesi için güç kullanabilirler .

Bu nedenle üniversitelerinde yıllık yapılan sözleşmeler psikolojik taciz için koşulları daha uygun hale getirmekte. Öğretim elamanını işini kayıp etme korkusu ile psikolojik tacize ses çıkarmamakta. Ancak bu durum bilimsel araştırmayı çok olumsuz etkilemektedir .

**Öneriler:** Örgüt içinde, çalışanların kendilerini güvenli bir ortamda hissetmeleri sağlanmalıdır. Sözleşmesine son verilen öğretim elamanına aynı üniversite sürekli olarak iki yıldan fazla çalışmış ise 12 ay önceden sözleşmesinin son verileceğinin haber verilmesi gerekir. Bu bilgi dönem içinde ikinci yarı yıl başlamasından en iki hafta önce yapılmalıdır. Aynı üniversite iki yıldan az çalışan öğretim elamanının sözleşmesi son verileceğini en az altı ay önceden haber verilmesi gerekir. Bu bilgi ikinci yarıyılın ikinci ayından önce kendinse iletilmesi gerekir.

Bu karar verilirken öğretim elamanının bütün akademik çalışması dikkate alınmalı. İşine son verilen öğretim elamanının bu standartlara uymadığı kesin ispatlanması gerekir.

### **Kişisel Nedenler**

Kişiler profesyonel ve kişisel statüleriyle tehdit edilme, buldukları ortamda izolasyona ve fazla çalıştırılma gibi davranışlarla karşılaşmışlardır (Stebbing vd, 2004:96) Öğretim üyesi olmak uzun zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir. Psikolojik taciz ile karşı karşıya kalan öğretim elamanı bu durumu açıklamak istemez çünkü akademik imajının olumsuz yönde etkileneceğini düşünür . Psikolojik taciz olayının saklanması psikolojik taciz yapan kişi veya kişilere fırsat verir. İşlerine gelmeyen herkese psikolojik taciz yaparak susturmak isterler.

**Öneriler:** Akademik psikolojik taciz konusunda kamu bilinci ve anlayışına ihtiyaç vardır. Kamu bilincinin oluşturulması analizler, konferanslar, e- posta , örgütlenme ve hatta protesto dahi ihtiyaç vardır. Böylece öğretim üyesi psikolojik taciz ile karşılaştığı zaman daha bilinçli mücadele eder.

## **V. SONUÇ**

Psikolojik taciz , önemli bir örgütsel ve yönetsel sorun olarak kabul edilmeli ve bu konu ile ilgili akademik çalışmalar artırılmalıdır. Üniversitelerde rektörün seçim ve atama şekli günün koşullarına cevap vermemektedir. Bu sorunun çözülmesi için ilgi kurumların rektörlük ataması ve seçimi için acil olarak çözüm araması gerekir. En önemlisi üniversitelerde psikolojik taciz ile en fazla karşılaşan kadınlar olduğu için üniversite tepe yönetim de cinsiyetlerin eşit olarak temsil edilmesi gerekir. Üniversitedeki kurulların yetkileri iç denetimi artıracak şekilde düzenlenmesi önerilir. Psikolojik taciz ilgili soruşturmalar kurum dışına taşınmalıdır çünkü psikolojik taciz kaynağı üniversitelerde tepe olduğu için üniversite içinde soruşturmaların adaletli olması mümkün değildir. Ayrıca üniversite için de kurulacak olan psikolojik taciz merkezleri de üniversitelerde de yapılan psikolojik taciz haklı kılmak için rektörlerin seçim için nedeni ile yatırımdan başka bir şey değildir. Psikolojik taciz ancak denetim mekanizması önlenir bu nedenle YÖK kendisine ulaşan şikâyet dilekçelerini sonuçlandırarak bir mekanizma kurmalıdır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı üniversitelerin kurumsal yapısını dikkate alacak şekilde denetim mekanizmasında etkin rol oynaması gerekir.

## KAYNAKLAR

- Bakan İ, Büyükbeşe T, Bedestenci HÇ (200). Örgüt Kültürü. Birinci Baskı. İstanbul: Alfa Akademi;
- Drucker, P. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev. İ. Bahçivangil, G. Gorbon). İstanbul: Epsilon.
- Coşkun, A. A (2012) Kamu Kurumlarında Psikolojik Taciz (Psikolojik taciz ) ve Kurum Sorumluluğu, [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_1330.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1330.htm) , (02, 05. 2012
- Eren E. (2007) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Onuncu Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım;
- Leymann, H. (1990). "Psikolojik taciz and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126
- Ortaş, İ (2010) *Üniversitelerde Rektör Belirleme Sorunu*, (<http://www.egitimciyiz.com/makaleler/page/2>, 19,04, 2012)
- Pool, S.W., (2000), Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, 19 (1), s.33.
- Stebbing J, Mandalia S, Portsmouth S, Leonard P, Crane J, Bower M, Earl H, Quine L. A (2004) Questionnaire Survey of Stres and Bullying in Doctors Undertaking Research, *Postgrad. Med J*; 80: 93-96.
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), ss.203-214.
- Vatan (2012) Doçent Gürateş ölü bulundu (<http://www.habererk.com/haber/23752/docent-gurates-olu-bulundu.html> ) ( 19,04 ,2012)
- Vural, Z.B.A. (2003) Kurum Kültürü. Birinci Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yurtsever, G (2012) Açılış konuşması, *İşyerlerinde Duygusal Şiddet*, Bilim insanları Derneği 19-20 Nisan da düzenlenmiştir.
- Zapf, D. (2001). European Research on Bullying at Work, *Bullying From Backyard to Boardroom*. Mcharty, P., Rylance, J., Bennett, R. ve Zimmermann, H.(Eds.), The federation Press, ss.11-22.

# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruşularının Rolü

## TÜRKİYE'DE ÇALIşAN KADINLAR AÇISINDAN İşYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

Hicran ATATANIR

Kadın Yönetici ve Kadın Çalışanlar Dayanışma Derneği

### ÖZET

Kadınların toplum hayatındaki yeri her zaman tartışma konusu olmuş, sanayileşmeyle birlikte kadınların modern zamanlardaki dezavantajlarına yönelik tartışmalar yoğunluk kazanmıştır. Kadınlar nüfusun önemli bir payına sahip olmalarına rağmen çalışma yaşamı, siyaset dünyası ve yönetim kademelerinde yeterince varlık göstere-memektedir. Oysaki günümüzde kadının insan hakları, istihdam oranı ve siyasi temsil düzeyi, bir ülkenin demokratik gelişiminin önemli bir göstergesi olarak değerlendiril-mektedir. Türkiye'de kadının statüsü incelendiğinde çalışma yaşamına katılımının yeter-siz olduğu, statüsünü güçlendirmek için yapılan hukuksal reformlara karşın toplumsal cinsiyet rolünü aşamadığı görülmektedir. Çalışma yaşamına katılım sağlayan kadınların işyerlerinde karşılaştıkları psikolojik taciz olgusu, toplumdaki statülerinden tamamen bağımsız değerlendirilebilecek bir konu değildir. Aksine, Türkiye koşullarında çalışan ka-dınlar açısından işyerinde psikolojik taciz olgusu, konuyu farklı boyutlarıyla da ele alma gereği uyandıran önemli bir arka plana ve neden-sonuç ilişkilerine sahiptir. Bu çalışma-da, toplumsal cinsiyet yaklaşımı çerçevesinde işyerindeki psikolojik taciz olgusu kadın çalışanlar açısından ele alınmaya, kadınların çalışma yaşamında güçlendirilmesi, bilinç-

lendirilmesi ve karşılaştıkları sorunlar ile baş etme kapasitelerinin artırılması noktasında izlenebilecek politikalar tartışılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Çalışanlar, İşyerinde Psikolojik Taciz, Toplumsal Cinsiyet, Sivil Toplum

## GİRİŞ

Kadınların hayatını şekillendiren politik, ekonomik, sosyal, hukuki ve eğitimsel etmenler aile yapılarına, yaşadıkları topluma ve sahip oldukları kültürlere göre farklılık gösterse de kadınlar tarihin pek çok döneminde eşitsizlikler ve haksızlıklarla mücadele etmek durumunda kalmıştır. Kadını hayatın her alanında ve her anında ihlale uğrayabilir kılan ön kabuller, çalışan kadınlar için de farklı boyutlarda sosyal ve psikolojik sorunların yaşanmasına sebep olmuştur.

Günümüzde kadınların eğitim olanaklarından daha uzun süreli faydalanıyor ve çalışma hayatına daha yüksek oranda katılım sağlıyor olması ile bu durumdeğişmektedir. Ancak kadının içinde yaşadığı toplumdaki statüsünden bağımsız değerlendirilemeyecek kimi sorunlar, üstlendiği rollerin gereklilikleri ile kendini gerçekleştirme mücadelesini bir yol ayrımına dönüştürerek, çalışma hayatı ile ilgili önemli ödümler vermeye zorlayabilmektedir.

Bu çalışmada işyerinde psikolojik taciz olgusunu kadın çalışanlar açısından ele alma gereği duyulmasının temel nedeni, kadınların erkeklerle eşit hak ve sorumluluklarla toplumdaki yerlerini henüz alamamış olmasıdır. Özellikle Avrupa Birliği sürecinde bazı önemli hukuki ilerlemeler sağlansa da uygulamada kadınlara yönelik ayrımcılık ve istismar durumlarına sıklıkla rastlanmakta, psikolojik tacizin bir işyerinden diğerine farklı boyutlarda yaşanmasında kadının toplumdaki statüsünü belirleyen koşullar ve bir şekilde kadını işyerinde de yıldırılabilir varlık olarak gören kabuller etkili olmaktadır.

Kadının sosyal, siyasal ve ekonomik haklara toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde erişebilmesinin ve yaşam standartlarını bu haklar çerçevesinde kendisinin oluşturabilmesinin önündeki engellere dair yazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak özellikle çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğinden söz edilebilmesinde belirleyici unsur, kadınları işyerlerinde karşılaştıkları engellerle mücadele edebilir ve bu engelleri kaldırabilir bir güce sahip bireyler olarak var olabilmelerini amaçlayan uygulamalarda, bu uygulamaların sıklığında ve yaygınlığında aramak gerekmektedir. Öyle ki işyerinde psikolojik tacizin şiddetini belirleyen koşullar, çalışma hayatındaki dengelerin iş ilişkilerindeki dengeleri standardize edemediği bir alanda yaşanmaktadır.

Kadın çalışanların cinsiyet ayrımı temelinde işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı gibi kalıp bir yargıdan hareket edilerek soruna çözüm aranması, psikolojik tacizde bulunan kadın çalışanlar da dâhil olmak üzere konunun pek çok tarafını ve pek çok boyutunu görmezden gelmek olacaktır. İşyerinde psikolojik tacize ilişkin taranan alan araştırmalarının pek çoğunda da ulaşılan bulguların cinsiyet bazında anlamlı bir farklılığa işaret etmediği görülmektedir. Ancak kadınların cinsiyet ayrımı temelinde çalışma yaşamında ne gibisorunlarla karşılaştığı, erkek egemen bir toplumda “anne ve ev kadını” rolleri ile birlikte çalışma hayatında varlık gösterebilmek için nasıl mücadele verdiği ve



neden mücadele vermek zorunda kaldığı gibi sorulara aranacak yanıtlar, kadın çalışanlar açısından işyerinde psikolojik taciz sorununa çözüm arayışında yol gösterici olacaktır.

Çalışma hayatına eşit katılımın ve insanca çalışma koşullarının tüm çalışanlar için sağlanabilmesi ideali önünde çalışma hayatı süresince herkesin karşılaşabileceği bir engel olarak duran işyerinde psikolojik tacizin birey, örgüt, toplum ve ekonomi üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin azaltılabilmesi için getirilebilecek çözümlerin konunun tüm taraflarıyla birlikte geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda özellikle kadın sivil toplum örgütlerinin katılımı ile alınabilecek önemli mesafelerin bulunduğu düşünülmektedir.

## 1. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

Psikolojik taciz, sosyal ortama ve spesifik koşullara göre farklı kavramlarla nitelendirilebilmektedir. Bunlar arasında “zorbalık”(mobbing), “saldırganlık” (bullying), “patronaj” (bossing), “sindirme”(intimidation) gibi saldırıyı tanımlamaya veya saldırıya maruz kalan kişiyi nitelermeye dönük kavramlar ön plana çıkmaktadır. Gerçekte bu kavramlar arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koymak çok zordur. Daha çok durumsal koşullara bağlı olarak türetilen bu kavramlar benzer çağrışımları yapmaktadırlar (Akgeyik vd.,2009:95). Ülkemizde ise literatürde yaygın olarak “mobbing” kavramı kullanılmakta olup kavramın alternatif karşılıkları arasında; “yıldırma”, işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde duygusal terör”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde duygusal linç”, “işyeri travması”, “işyerinde duygusal saldırı” veya “işyerinde zorbalık” gibi birçok kavram da kullanılmıştır (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 60).

Leymann, işyerinde psikolojik taciz kavramını “bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör” olarak tanımlamaktadır. İşyerinde psikolojik taciz, örgütte birey veya gruplar arasında vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışlardır. Benzer bir şekilde kavram, mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz saygısına süreklive acımasız bir saldırı olarak da tanımlanmaktadır. Araştırmacılar ve sendikalar, psikolojik tacizin işveren tarafından işçiyi sözleşmeyi feshetmeye zorlayarak, tazminat ödemekten kurtulmanın bir aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedir (Kırel, 2007: 318)

Björkqvist ve arkadaşları tacizin üç temel nedeni olarak, kişilerin işyerindeki statülerini ve iş pozisyonlarını, kıskançlığı ve saldırganların kendilerine olan güvensizliğini göstermektedirler. Leymann ise kavramı, en az haftada bir (sistematik), en az altı ay (uzun süreli), düşmanca ya da etik olmayan tarzda iletişim kurulması, devam eden bu iletişim sonucunda hedef olan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi ile sonuçlanan bir süreç olarak ele aldığı çalışmasında işyerinde psikolojik taciz davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar,
- Sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar,
- İtibara yönelik saldırılar,

- Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar,
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (Leymann, 1996:168-170).

Belirtilen bu psikolojik şiddet davranışlarından her biri ayrı ayrı ele alındığında adice, kaba ve uygunsuz davranışlar olarak da tanımlanabilir. Bazıları belirli koşullar altında bir kereye mahsus görmezden gelinebilir ya da davranışı sergileyen kişinin kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla da karşılanabilir. Ancak söz konusu davranışların kasıtlı ve sistematik bir biçimde kurgulanarak, uzun bir süre ve sık sık tekrarlanarak devam etmesi süreci psikolojik tacize dönüştürmektedir. Ayrıca bir psikolojik taciz olayında yukarıda sayılan şiddet davranışlarının tamamının sergilenmesi gerekli değildir. Bir psikolojik taciz sürecinde çalışan ile iletişim kurma olanakları kısıtlanırken, bir diğerinde sadece meslekonuruna yönelik şiddet davranışları da uygulanabilir (Davenport vd., 2003: 17).

Bununla birlikte psikolojik taciz olgusunun işyerinde yaşanan kişiler arası çatışmalardan da günlük yaşamın sıradan olumsuz etkileşimlerinden farklı olduğu bilinmelidir. Psikolojik taciz uygulayan kişinin esas amacı, sınıca yönelttiği düşmanca davranışlarla işyerinde kendisi için bir engel ya da rakip olarak gördüğü bir çalışanın işyerinden ayrılmasını sağlamaktır. Bu, kimi zaman işveren veya işveren vekili için kıdem tazminatı ve diğersosyal haklarını ödemededen bir çalışandan kurtulmak; kimi zaman da aynı statü için rekabet edilen güçlü bir rakibi saf dışı bırakmak için yapılabilir. Bu açıdan psikolojik taciz;

- Yavaş yavaş gelişen ve etkileri her aşamada yoğunlaşan bir süreçtir.
- Tekrarlanan, uzun süre varlığını ve etkisini sürdüren olumsuz davranışlardan oluşur.
- Taraflar arasındaki eşitsiz güç ilişkisine dayanır.
- Dolaylı ya da dolaysız duygusal saldırılardan oluşur.
- Çalışanın kendisini çaresiz ve savunmasız bir durumda algılamasına, depresyon ve psikosomatik şikâyetlerle, hem ruhsal sağlığının bozulmasına, hem de işini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmasına neden olur (Çöl, 2008: 109).

### 1.1. Bireysel Etkileri

İşyerinde psikolojik taciz uygulayanların karakteristiklerini ortaya koyabilmek için tacizin arkasındaki nedenlerin anlaşılması gerekir. Leymann'a göre bireyleri bu davranışa yönlendiren başlıca dört neden vardır:

- Güçlü olmak için grup normlarını benimsemek: "Eğer (grup normunu) benimsemezse, gitmek zorunda"
- Düşmanlıktan zevk almak: Kişisel olarak birinden hoşlanmadıklarında yöneticiler ya da çalışanlar taciz sürecini başlatmada birbirlerine benzerdir.
- Zevk duymak: Başkalarına kötü davranmaktan zevk duyan, sadist kişilikli bireyler başkalarını taciz ederek (kendilerince) cezalandırmaktan zevk alırlar.
- Önyargıyı desteklemek: İnsanlar belirli bir sosyal ya da etnik gruba aithoşlanmadıkları ya da nefret ettikleri kişileri taciz ederler.

Bunlara ek olarak; yönetimin zayıflığı, rekabet baskısı, terfi beklentisi, yöneticilerce beğenilme ve onaylanma arzusu diğer taciz nedenleri olarak sıralanabilir (Reichert, 2003: 7).

Bu davranışların bireylerde meydana getirdiği stres bireylerin tükenmiş hissetmesine ve bazı kalıcı rahatsızlıkların oluşmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde yaygın olarak yaşanması ise bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal problemlere yol açabilmektedir. Naime'nin yaptığı bir araştırmada psikolojik taciz kurbanlarının %41'i bunalmaya girmekte ve kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'i travma sonrası stres bozukluğu teşhisi ile işyerine dönemez ve çalışamaz duruma gelmektedir. Nolfe vd. işçiler davranış bozukluğu yaşamaktadır. Tacizin şekli, süresi ve sıklığı ile bağlantılı olarak mağdurlarda birçok psikososyal rahatsızlık da görülebilmektedir. Bunlar ilk aşamada genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve yoğunlaşma güçlüğü şeklinde görülürken, ikinci aşamada ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenmektedir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artmakta, panik atak ve kaygı durumu ortaya çıkmaktadır. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok taciz sürecinin son aşamasında görülmektedir (Davenport vd., 2003 ).

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda ise, mağdur bireylerde birleşit "travma sonrası stres bozukluğu" ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadankalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilenbozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür.Bu rahatsızlığın en ağır sonucu, bireyin öz güvenini yitmesidir. Kendisineyardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Alışverişe çıkamaz, bankaya gidemez, biryerden bir yere gitmek için taşıta binemez; kısaca tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir. Mağdurbir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, işyerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır.Tükenir ve acı çeker. Bir süre sonra her şeyin sebebinin kendisinde olduğukararına varır ve kaybolan öz güveninin yanında, öz saygısını da yitirir. Böyle birdurumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve hatta uygun ilaçtedavisine gereksinimi vardır. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisineuygulanan psikolojik taciz sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukukiaçından da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekligirişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (Tınaz, 2006: 18).Çünkü çoğunlukla mağdur taciz süresince terfi ederek ekonomik koşullarını iyileştiremediği ve kendini gerektiği gibi savunamadığı için en azından istihdamda kalabilmek amacıyla verdiği hukuki mücadeleden zafarla çıksa dahi kişisel olarak katlandığı ekonomik maliyet ve psikolojik yıpranma süreci altında ezilebilmektedir.

## 1.2. Örgütsel Etkileri

Örgütlerin oluşması, yaşamını devam ettirmesi ve bir amaçdoğrultusunda hareket edip başarı için odaklanmaları öncelikli olarak "insan" faktörü ile mümkündür. Dolayısıyla örgütteki çalışanların nitelikleri veniteliklerini gösterebilmeleri için uygun iş ortamının sağlanması örgüt başarısıiçin son derece önemlidir. Tüm bunların sağlanması çalışanın

örgütüne bağlılığını artıracak böylece çalışanın performansı olumlu yönde değişecektir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarını fazlası ile hissettikleri işyerinde psikolojik tacizin örgüt içinönemli derecede tehlike doğurduğu açıktır (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 72).

Örgüt için işyerinde psikolojik taciz Leymann'ın tanımına göre bir psiko-terördür. Tacizin nedeni düşünce ve inanç ayrılığından, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her türlü faktörü kapsamaktadır. Çoğu çalışmada mağdur olan kişi kurban, eziyet gören, küçük düşürülen, taciz edilen olarak nitelendirilmektedir. Örgütte bu tanımlamalara maruz kalan kişilerin olması, örgüt için olumsuz bir imaj yaratmaktadır (Kirel, 2007: 322).

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuzyönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olara-  
ketkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar işyerinde psikolojik tacizin örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılıküzerin-  
de olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Breen vd, 2004: 35).

İşyerlerindeki psikolojik saldırıların varlığının bazen en önemli nedeni örgütkültü-  
rü de olabilmektedir. Bazı işletmelerde, yönetim, bu tür saldırıların yapılabileceği ortam-  
lara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecektir ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 62).

Karcioğlu ve Çelik tarafından işyerinde psikolojik tacizin örgütsel bağlılığa olan et-  
kisinin araştırıldığı bir çalışmada işyerinde psikolojik taciz ileörgütsel bağlılık arasında  
ters yönlü bir ilişki olduğu ve özellikle örgüte olan duygusal bağlılıklarını ters yönde et-  
kilediği belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre erkekler kadınlardan daha fazla işyerinde  
psikolojik tacizi algılamakta kadınlar örgüte erkeklere oranla daha fazla duygusal bağlılık  
duymaktadırlar (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 73).

### **1.3. Toplumsal Etkileri**

Çalışma yaşamı zorunlu maaş ödemelerinin yani gelirin yanı sıra bireye saygı ve toplum içinde bir statü sağlar. İnsanlar çoğunlukla iş yerinde yaptıkları ile kendilerini tanımlarlar. Bu nedenle çalışma yaşamında ortaya çıkan sorunların özel bir anlamı vardır. Bu sorunlar ailede ve toplumdaki sorunların kötüleşmesine de neden olur (Reichert, 2003: 5)

İşyerinde psikolojik taciz mağdura zarar verdiği gibi çevresine ve çalıştığı işyerine dezazar vermektedir. Mağdurun ailesi, sosyal çevresinin yanı sıra işyerinin kurumsal kimliği, itibarı ve verimlilik düzeyi de bu tür davranışlardan olumsuz yönde etkilenmektedir. Mağdur yönünden çalışılan örgüte duyulan bağlılıktaki zayıflama, psikolojik taciz sürecine tanıklık edenlerin sessizliğinden ve tepkisizliğinden beslenerek bir kopuşa dönüşebilmekte ve mağdur içinde yaşadığı toplumun değerlerine duyduğu inancı sorgular hale gelebilmektedir. İnancı zedelenen ve psikolojisi bozulan kişi bir anne olduğunda ise bu psikolojik yıkımdan çocuklar da payına düşeni almaktadır. Annenin çocuklarına olan sevgisi, kimi zaman istemsiz öfke patlamalarının, huzursuzluk ve gerginlik içerisinde geçirilen dakikaların gölgesi altında kalarak, anne-çocuk ilişkisiniypratabilmektedir.

Böylelikle işyeri sınırlarını aşan psikolojik tacizin etkisi kişinin özel yaşamındaki bireylere de yansiyarak derinleşebilmektedir.

Psikolojik tacizin çalışılan firma ya da kamu kurumu açısından ekonomik bir maliyeti de bulunmaktadır. Bu konuda Psikolog Michael H. Harrison, ABD'de 9000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların %42'sinin erkelerin ise %15'nin son iki yılda psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığını ve bunun maliyetinin ise 180 milyon dolar olarak hesaplandığını belirtmektedir (Mobbing, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>).

Tacizin diğer çalışanlar açısından da olumsuz psikolojik yansımaları bulunmaktadır. Çalışma yaşamının dışına itilen, yalnızlaştırılan, itibarı zedelenen ve saldırgan davranış ve tutumlarla karşılaşan mağduru yaşadıkları karşısında dolaylı olarak baskı altına alınan çalışanlar, iş güvencesi ya da terfi beklentileri doğrultusunda zayıf olanın yanında yer almamayı rasyonel bir davranış olarak nitelendirebilmektedir. Bu ise toplumdaki dayanışmayı zayıflatmaktadır.

## 2. İŞYERİNDE KADINA KARŞI PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞI

Kadın çalışanlar yönünden işyerinde psikolojik taciz olgusunu farklı kılan bazı özellikleri de bulunmaktadır. Tacizin şekli, yoğunluğu, psikolojilerinde yarattığı etki verdikleri tepki açısından kadın çalışanlar yönüyle kimi durumlarda farklılaşabilmektedir. Avrupa Parlamentosu'nun 2001/2339 (INI) sayılı işyeri tacizleriyle ilgili kararında, kadınların erkeklerden daha yüksek oranda hem dikey hem de yatay tacize maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Yapılan araştırmalarda işyerlerinde kadınlardan çok erkeklerin psikolojik taciz davranışı sergiledikleri, grup ortamında psikolojik tacizde erkeklerin sayılarının kadınlarınkinden fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca, erkeklerin erkeklere, kadınların da kadınlara psikolojik taciz uyguladığı saptanmıştır.

Buna karşılık psikolojik tacizde bulunan kadın çalışanların pasif saldırgan davranışlar sergiledikleri tespit edilmistir. Pasif saldırganlık davranışları kadın emek yoğun sektörlerde daha yaygındır. Kadınlar bu saldırgan davranışları yine çalışma ortamlarındaki kadınlara karşı kullanmaktadırlar. Psikolojik saldırganlık, duygusal taciz ve karşısındakine zarar verme amacıyla yapılan diğer kötü niyetli pasif saldırgan tutumların, sağlık ve eğitim sektörü gibi daha ziyade kadın emeğinin yoğun olduğu sektörlerde daha yaygın olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek sayısının eşit olduğu işletmelerde psikolojik taciz yaygınlığının daha düşük olduğu araştırma sonuçlarında bulunmuştur (Shallcross, 2003: 5).

Diğer taraftan taciz mağduru kadın ve erkeklerin baş etme stratejilerinde de farklılıklar olduğu saptanmıştır. Kadın psikolojik taciz mağdurlarının, kendilerine uygulanan kötü muamele nedeniyle tıbbi ve psikolojik saldırılara açık hale gelme, kendilerine verilecek eğitimi reddetme gibi davranışlar sergiledikleri, erkek psikolojik taciz mağdurlarının ise yetersizlik nedeniyle acı çekme ve fiziksel şiddet tehditleri gibi taktiklere başvurdukları saptanmıştır. Ayrıca erkek psikolojik taciz mağdurların bu tür davranışlarıyla karşılaştıklarını diğer insanlarla paylaşmadıkları, genellikle misilleme yoluna gittikleri, kadın mağdurların ise kendilerini savunma yerine kendilerini daha çok çaresizlik içinde hissettikleri saptanmıştır (Salmivalli vd, 1996: 99–109).

### 3. KADIN ÇALIŞANLARI İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE KARŞI DAHA KIRILGAN KILAN FAKTÖRLER

Kadınların üretim sürecine katılmasında, Batı toplumlarında olduğu gibi Türkiye’de de ciddi sorunlarla karşılaşmıştır. Türkiye’de kadın, kendi kişiliğini ortaya koyabilme ve birey olabilme uğraşında erkeğe oranla daha büyük sorunlar yaşamaktadır. Günümüzün hızla değişen dünya koşulları içerisinde kadının da kent yaşamı, eğitim olanakları, sağlık ve sosyal güvenlik hakları değişmekte, ancak bu değişim yaşam rutinlerinde, aile içi ve dışı ilişkilerinde ve evlilik örüntülerinde öne çıkan toplumsal rollerine yeterince yansımamaktadır.

Leymann (1996: 175) cinsiyetler arasında işyerinde psikolojik taciz oranının farklı olduğunu ve kadınların daha çok kadınlar tarafından psikolojik tacize maruz kaldığını belirtmektedir. Dolayısıyla kadınlar hem hemcinsleri hem de erkekler tarafından psikolojik tacize uğrama olasılığı yüksek bir çalışan grubunu oluşturmaktadır. Bu anlamda yapılan araştırmalar kadınların erkeklere oranla %75 daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir.

Üretim ilişkilerinin bir öznesi olabilme ve bu ilişkilerden elde edilen kazanımlara erişebilme noktasında kadınları işyerinde psikolojik tacize karşı daha kırılğan kılan, üretim sürecinden daha kolayca ve daha kalıcı olarak dışlanmalarına neden olan faktörlere yakından bakılmasını gerektiren önemli sosyo-ekonomik veriler ve araştırma bulguları bulunmaktadır.

Örneğin kadınların psikolojik şiddet ile ilgili algısını, deneyimlerini ve psikolojik şiddetten nasıl etkilendiklerinin araştırıldığı bir çalışmada onbiri kamu sektöründen, dokuzu özel sektörden olmak üzere toplam 20 kadın çalışanla derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak yapılan görüşmelerde kadınların, psikolojik taciz sonucunda çalıştığı sektörün koşulları çerçevesinde tayin isteme veya emeklilik talep etme yolu ile iş yerinden uzaklaşma veya iş hayatından çıkma davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Sevinç, 2011:6-7).

#### 3.1. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği

Toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü ve bu işbölümünü esas alan cinsiyet rolleri gibi sosyal-kültürel etmenler yüzünden çocuk bakımı ve ev işleri gibi görevler hemen hemen bütünüyle kadınlara düşmekte, bu da kadınların işgücü piyasasına katılıp iş aramalarını büyük ölçüde engellemektedir. Kamusal çocuk bakım ve yaşlılara yönelik hizmetlerin yetersizliği, bu sorunu daha da ağırlaştırmaktadır. Kadının dışarıda çalışma isteğini kıran etmenler arasında iş olmaması, ağır çalışma koşulları ve düşük ücret de yer almaktadır. Dahası, kırsal kesimdeki istihdamın kentlere göçü artıracak şekilde daralması sonucunda kırsal kesimde vasıfsız kadınların yapabilecekleri işler de azalmıştır. Türkiye’deki ilk ve ortaöğretim, genç kadınları işgücü piyasalarında avantajlı kılabilecek becerileri onlara kazandırıcı nitelikte değildir (RBSA, 2010: 5).

Piyasa üretim sürecine katılan kadınların çalışma yaşamları ise kariyer sahibi olması ve yönetsel pozisyonlara aday olmaları ve üstlenmeleri, olumlu ve olumsuz yönleriyle birçok tartışma ve yoruma yol açmaktadır. Bir yandan çalışmanın kadına sağladığı yarar-

lar belirtilirken, diğ er yandan da kadının ç alışma ve ev yaşamında karşılaştığı sorunlar gündeme gelmektedir. Özellikle ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatina atılan kadınların hem ev kadını olarak, hem anne olarak karşılaştığı sorunlara, olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların bıraktığı olumsuz etkiler de eklendiğinde, ç alışan kadının ç ok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalması iş-aile yaşamı dengesinde ç atışma yaşamasına yol açmaktadır (Negiz, Yemen, 2011: 198).

Bu anlamda kadınların ö zğ ürce ç alışıp ç alışmama kararı almasında toplumsal cinsiyet rolleri belirleyici olmaktadır. Yasalarda kadına ve erkeğe eşit bir şekilde tanınan haklar, politika belirleme ve uygulama düzeyinde toplumsal eşitsizlikleri görmezden gelerek eşitliğe yönelik dönüştürücü gücünü kaybetmektedir. Eşit hakların eşit kazanımlara dönüşebilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliğinin, eşitsizliği yaratan ve besleyen faktörleri tersine çevirici uygulama ve politikalarla benimsenmesi gerekmektedir.

### 3.2. İşsizlik ve Eşitsiz Gelir Dağılımı

Türkiye'de kadın istihdamının genel özellikleri şunlardır: kadınların işgücüne katılımı düşük düzeyde gerç ekleşmekte, göçle şehre gelen kadınlar istihdam dışında kalmakta, eğitim olanaklarından yeterince yararlanamadıkları için genel ücret düzeyinin düşük olduğu sektörlerde istihdam edilmekte, kı rda istihdam edilen kadınlar büyük ölçüde ücretsiz aile işçisi olarak, kentte kayıt dışı sektörde asgari ücretin altında ve evde düzen-siz-sigortasız fason işlerde ç alışmaktadır (şener, 2009: 7).

Türkiye'de kadınların uzun süreli işsizlerin içindeki payı, erkeklere kıyasla ç ok daha yüksektir. İş bulma umudunu kaybeden ve bu nedenle iş aramayan kadınların, işsiz kadınlara oranı yüzde 32 iken, erkeklerde aynı oran yüzde 18'dir (OECD, 2008: 25). Diğ er taraftan TÜİK tarafından açıklanan Mayıs 2009 işsizlik süreleri istatistikleri incelendiğinde de, işsizler arasında uzun dönemli işsizlerin payının kadınlarda yüzde 33, erkeklerde yüzde 24 olduğu görülmektedir.

Bu farklılaşmada, erkeklerle eşit gelire sahip olamaması, elde ettiği gelirin aile bütçesine bir ek gelir olarak kabul edilmesi de etkili olmaktadır. 2000 yılında 63 ülke verilerine dayanarak hazırlanan bir araştırmada, sanayi ve hizmetsektöründe ç alışan kadınların ücretleri aynı düzeydeki erkeklerin aldığı ücretin %78'i oranında olduğu belirlenmiştir. Avrupa Komisyonu'nun bir ç alışmasına göre ise Avrupa Birliği genelinde kadınların ortalama maaşları erkeklere göre %15 oranında düşüktür. Başka bir ç alışmada ise İngiltere'deki maaş farklılığının %17, Amerika'da ise %20 civarında olduğu saptanmıştır (Yılmaz, 2010: 271).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı "İnsani Gelişmişlik Raporu'nda ise Türkiye'de kadınların kazandıkları gelirin, erkeklerin kazandıkları gelire oranının ortalama yüzde 26 olduğu belirtiliyor. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan "Türkiye'de Kadının Durumu" başlıklı raporda da belirtildiği gibi, kadınlar ve kız çocukları gelir dağılımındaki bozulmadan en ç ok etkilenen kesimi oluşturuyor (SPF, 2010: 30).

Oysa yapılan araştırmalar kadınların elde ettikleri gelirleri büyük ölçüde aile için, ailenin temel ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığını göstermektedir. Kadınların geliri sosyal yararı, erkeklerin elde ettiği gelirden daha fazla artırmaktadır. Brezilya'da yapılan



bir araştırma kadınların kontrol ettiği gelirin erkeklere oranla çocuklara 20 kat daha fazla yarar sağladığını göstermiştir. Benzer sonuçlar başka ülkelerde, örneğin İrlanda da, ortaya konulmuştur. Yoksul ailelerde kadın tüm zamanının ailenin ihtiyaçlarını karşılamak için seferber eder, bu çoğu zaman sosyal yardım sağlamak biçimine bürünürken bulunabildiği ve erkeğin rıza gösterdiği noktada geçici işlerde ev temizliği, bina temizliği biçiminde olabilmektedir. Araştırmalar Türkiye’de de kadının elde ettiği gelirin tamamına yakını ev ve çocukları için harcadığını göstermektedir. Bu nedenle kadınların elde ettikleri geliri artırmak ailenin yoksulluğunu azaltmak, çocukların daha iyi eğitim almasını, sağlıklı olanaklarından daha fazla yararlanmasını sağlamak anlamına gelmektedir (Şener, 2009: 9).

### 3.3. Yönetici Olamamak

Ekonomik yaşamda iş tanımlarının, iş ortamının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiş olması, kadının iş dünyasında ikinci plana itilmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Kadının ilk olarak emeğini bir ücret karşılığında sunması esas olarak Sanayi Devrimi ile başlamış; yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler, toplumsal bakış açısını da yönlendirerek kadına aile içinde ve toplumda yeni roller yüklemiştir. Sahip olduğu başarı tutkusu kadını çalışma hayatında ilerlemesini sağlamış ancak “çalışan işçi” pozisyonundan “yönetici” kademesine gelmesi o kadar kolay olmamıştır. Gerek kendisi ile ilgili sorunlara gerekse toplumun baskısına maruz kalan kadın, kendini geliştirme yolunda dönem dönem sekteye uğramıştır (Negiz, Yemen, 2011: 196).

Toplumun değer yargılarında kadın algısı; aldığı eğitimin düzeyi veya yaptığı iş ile bağlantılı olarak değil, “kadın ve anne” olarak biçimlenmektedir. Bu sadece toplumun kendi algısı değil aynı zamanda çalışan kadının kendisi için de algısı bu biçimde şekillenmektedir. Çünkü gerek içsel birkabullenme ile gerekse toplumsal kabul ettirme ile kadının önceliği evi ve ailesi olmaktadır. Değişen şartlar ve modern toplum düzenine rağmen kadın için evlilik müessesesi hala en önemli gelecek güvencesi olarak görülmekte ve öneminin korunmaktadır. Bu durumda da kadın, anne ve ev kadını olarak sorumlulukları öncelikli görmek ve yerine getirmede zaman kadın için psikolojik yıpranmalara yolaçabilmektedir. Bu durum kadınların yöneticilik görevlerine aday olmalarında ya da bu görevlerdeyken bırakmalarında diğer bir engelleyici olarak kadının karşısında yer almaktadır (Negiz, Yemen, 2011: 200).

Kadının ekonomik bakımdan güçlenmesini önleyen ve bir anlamda yoksulluğun kadınlaştırılmasını hızlandıran (KSGM, 2008: 12) bu faktörler en çarpıcı olarak kadınların kariyer yaşamlarına ilişkin istatistiklere yansımaktadır. Devlet Personel Başkanlığı’nın 2011 yılı itibarıyla hazırladığı “Genel, Özel Bütçeli Kurumlar ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında Çalışan Memur Kadrolarının Cinsiyet Dağılımı” tablosunda;

- 2.186.951 kadronun 1.393.562 tanesini erkek çalışanların, 793.389 tanesinin ise kadın çalışanlar tarafından doldurulduğu,
- Üst düzey yönetici kadro sayısını oluşturan 4.045 yönetici pozisyonundan 3.622’inde erkek çalışanlar bulunuyor iken yalnızca 423 yönetici pozisyonunda kadınların olduğu görülmektedir ([http://www.dpb.gov.tr/dpb\\_istatistikler.html](http://www.dpb.gov.tr/dpb_istatistikler.html)).



Bugün milletvekillerinin yalnızca % 9'unu kadınların oluşturduğu, müsteşar kademisinde hiçbir kadının görev alamadığı Türkiye'de tek bir kadın bakanın görev yapıyor olması da kamu sektöründe kadın çalışanların sahip olduğu yeri ve önemi özetler niteliktedir.

Türkiye İşveren Sendikası'nın (TİSK) DünyaEkonomi Forumu tarafından yayınlanan ve çeşitli ülkelerde özel sektörde çalışankadınların durumunu ekonomik katılım ve fırsatlar açısından değerlendiren "İşDünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporu"na göre; üst düzey yönetici (CEO)pozisyonundaki kadın oranı konusunda dünya ortalaması %5 civarlarında iken,Türkiye'de aynı oranın yüzde %12 düzeyinde ve 34 ülke sıralamasında 2. sırada olduğu belirtilmiştir.Bu veriler, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme şansının özel sektörde daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Bu başlık altında işaret edilmesi gereken bir başka engeli de üretim sürecinin örgütlenmesi içinde kadın emeğinin yeri oluşturmaktadır.Kadının toplumsal konumundan dolayı yedek işgücü olarak işlev görmesi, çok düşük ücretlerle çalıştırılabilmeyi ve sendikası ve sigortasız çalışmayı kolaylıkla kabullenmesini de (KSGM, 1999: 217) beraberinde getirmektedir.

Bu nedenle kadın çalışanlar, çoğunlukla kayıt dışı sektörlerde, kısmi zamanlı, iş güvencesi olmaksızın ve düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalmaktadır. Birçoğu çocuk bakımı ailevi sorumluluklarıyla birlikte, iş yaşamının zorluklarıyla da baş etmek durumundadır. Bu koşullar altında çalışan kadınların işyerinde verdikleri emek, kariyer sahibi olabilecekleri anlamına gelmemektedir.

### **3.4. Cinsel Taciz**

Cinsel taciz; maruz kalanların psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulmasına, toplumsal ekonomik yaşam ve işteki verim üzerinde yıkıcı etkilerin meydana gelmesine neden olan ve hukuksal olarak mağdurun kişilik haklarının bir ihlali olan taciz türüdür. Psikolojik etkileri göz ardı edilemeyecek bir boyuta sahip olan cinsel taciz, kadınların iş hayatına girmesi ile birlikte daha da yaygın bir hal almıştır. Cinsel tacizin Leymann tarafından hazırlanan tipoloji içinde bulunması bu davranışın psikolojik taciz davranışları arasında sayılabileceğinin ayrı bir göstergesidir. Bu davranışın mağdurları her yaş ve cinsiyette insanlar olabilmektedir. Ama genel olarak kadınlar bu davranış ile daha fazla karşılaşmaktadır (Aygün, 2012: 103). Tüm bu etkilere rağmen Kirel vd. (2010: 13)'nin dediği gibi cinsel tacizin mağdur ve fail arasında yaşanması bu ihlalin ispatlanmasının zorluğunu göstermektedir.

### **3.5. Kamu Politikalarının Eksikliği**

Kadın istihdamı; kadınların toplumsal statülerinin yükseltilmesi, ekonomik bağımsızlıklarını elde etmeleri ve aile içi ilişkilerde aktif olarak söz sahibi olabilmeleri açısından son derece önemlidir. Kadınların çalışma hayatına katılımı gerek kadınların ekonomik özgürlüklerini elde etmeleri gerekse ülke ekonomisi açısından kritik bir kazanımdır. Ancak Türkiye gibi geleneksel anlayışın baskın olduğu toplumlarda "kadın olmak" özellikle çalışma yaşamındaki görev ve sorumlulukların "eril" tanımlanması nedeniyle kadın için dezavantajlı bir durum yaratmaktadır (Negiz, Yemen, 2011: 199).

Bu çerçevede Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan 9 uncu Kalkınma Planı'nda işgücüne katılımla ilgili belirlenen hedefler 2013 yılı için toplamda kadın ve erkek istihdama katılım oranının yüzde 50,7; kadın katılım oranının yüzde 29,6; 2007 ve 2013 yılları ortalama katılım oranı için ise toplamda yüzde 49,8 (kadınlar için yüzde 27,8) düzeyine ulaşmasıdır.

Bu hedeflere ulaşılabilmesinde kadınların istihdam olanaklarının arttırılması kadar istihdamda kalabilmelerinin sağlanması da önemlidir. İşyerinde psikolojik taciz gibi istihdama katılımlarını sekteye uğratan, kadını üretim sürecinden dışlayan sorunlara yönelik geliştirilecek kamu politikaları ve yapılacak yasal düzenlemeler, söz konusu hedeflerin gerçekleşmesinde belirleyici olacaktır. Kadınların üretim sürecine eşit hak ve imkânlarla katılabilmesi ve istihdamda kalabilmesi için, yaşadığı psikolojik tacizle mücadelede yalnız bırakılmaması ve izlenecek kamu politikaları ile desteklenmesi gerekmektedir.

#### **4. KADINLARIN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE EDEBİLMESİ**

Literatürde işyerinde psikolojik tacizle mücadelede mağdurlara hukuki ya da psikolojik danışmanlık hizmeti verilmesi, danışma ve rehabilitasyon merkezlerinin oluşturulması, sağlık merkezlerinden faydalanılması, sağlıklı iletişim kanallarının geliştirilmesi, psikolojik tacizi önleyici tedbirlerin alınması, mücadele yöntemlerine ilişkin politika ve prosedürlerin belirlenmesi, çalışanlara adil davranılmasını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi, hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmesi, çalışanlar açısından görev ve sorumluluk belirsizliklerinin giderilmesi, etkin bir performans sistemi uygulanması, iş yaşam dengesinin güçlendirilmesi gibi öneriler sıralanmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarını önlemede en önemli adımı örgütlerde zamanında önlemler almak, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemektir. Kirel tarafından bu süreci yönetme konusunda sıralanan öneriler ise işyerinde psikolojik taciz eğilimlerinin ve bu eğilimleri etkileyen faktörlerin saptanması, örgütlerde etik kodlar oluşturulması ve çalışanların etik değerleri içselleştirmelerinin sağlanmasıdır (Kirel, 2007: 331).

Tınaz'a göre, işyerinde psikolojik tacizle ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımları olarak, yaşanan olgu ve sürecin adı konmalı, önlemler alınmalı ve toplumun tüm düzeyinde bilgilendirme yapılmalıdır (Tınaz, 2006: 21). 13 Mayıs 2012 tarihli Hürriyet İK'da yayınlanan söyleşisinde ise mücadele şekillerini: "*Biri o işyerinden çekip gitmek, (hiç önermediğim bir şey) ikincisi, ekonomik ya da başka nedenlerden dolayı kabullenmek, üçüncüsü de işyerinde kalıp mücadele etmek*" olarak belirterek, mücadelede devletin yönlendirmesinin esas olduğunu, sendikaların bu konuda adım atmadığını ifade etmektedir.

Bu konuda devlet ilk önemli adımı "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" başlıklı Başbakanlık Genelgesi ile ikinci adımı ise anılan Genelgenin 8 inci maddesi gereği 23 Mayıs 2012 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinde (ÇASGEM) gerçekleştirilen "Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı" ile atmış bulunmaktadır. Bu adımların sendikaların konu ile ilgili yaklaşımları çerçevesinde izleyecekleri politikalarla desteklenmesi, işyerinde psikolojik tacizle mücadelenin geleceğini belirleyecektir.

Ancak bugün psikolojik tacizle “işyerinde kalıp mücadele etmek” işin en zor kısmını oluşturmaktadır. İşgücü piyasasında çalışanların ikame oranını belirleyen işsizlik, kayıt dışı istihdam ve gelir dağılımı oranları kadın ya da erkek olsun, tüm çalışanların hakları için yeterli mücadele gücüne sahip olmadığını göstermektedir. Sendikalaşmada sarılık semptomlarından bağımsız değerlendirilemeyecek duruş eksikliği ise çalışanı bireysel bir mücadele vermeye zorlamaktadır. Ancak asıl mücadelenin sendikalarca yapılmasının önemi ve politika belirleyici aktörler olarak çözüm sürecinde aktif rol almalarının gerekliliği ortadadır. Kadınlar sendikalarda örgütlenme *bilincine* ve mekanına sahip olduklarında, sendikal statüye veya geleneğe bağlı kalsınlar ya da kalmasınlar, politik olarak gelişmenin, *hemcinslerini* ve erkek arkadaşlarını eğitmenin, temsil yet haklarını talep etmenin yollarını arayabilir (Ateş, 2009:132).

Kadınları sosyal hayatlarında ve çalışma hayatlarında karşılaştıkları olguları sorunlara dönüştüren koşullar, önceki bölümlerde bahsettiğimiz gelir dağılımındaki payı, işgücüne katılımı, eğitim olanakları ile kent deneyimleri ile şekillenen yaşam koşulları ile çizilmektedir. Kadınların güçlenmesi, özgürleşmesi ve kendi ayakları üzerinde durabilmesi için çalışmaları; çalışarak yaşam mücadelelerine devam edebilmeleri için ise yaşadıkları sorunları paylaşabilecekleri ve mücadele yöntemlerini geliştirebilecekleri ortak bir alana sahip olmaları gerekmektedir. Demokratik toplumlarda bu ortak alanın genel adı sivil toplum örgütleridir. Toplumda kadınların güçlü olmaları, kendi haklarını savunabilecek şekilde örgütlü olmaları ile mümkündür.

Sivil toplum örgütleri ilke ve amaçları, savunduğu sosyal devlet anlayışı ve onayladığı insanlık değerleriyle kadınları ve kadın sorunlarını her zaman ilgi alanı içerisinde tutmuştur. Diğer taraftan kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışı temelinde özellikle çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunlar, bu sorunları çözmek için geliştirilecek mekanizmalara dâhil edilmelerini ve sürece etkide bulunabilecek ve yön verebilecek sivil toplum gibi örgütlenmelerde daha fazla temsil edilmelerini gerekli kılmaktadır.

Sivil toplum örgütleri özellikle kadınların bireysel olarak değerlendirilen “özel” sorunlarının “toplumsal” bağlantılarını görmede ve işyerlerinde yaşadıkları psikolojik taciz gibi vakalar konusunda bilinç kazanmalarında ve farklı bir bakış açısına sahip olabilmelerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı dönüşümün vazgeçilmez aktörleri olarak değerlendirilmelidir (Buz, 2009: 64).

Kadınlara ataerkil ve cinsiyetçi bakış, kadınların işyerlerinde deneyimledikleri güçlüklerin ve problemlerin ortaya çıkışında çok etkin bir rol oynamaktadır. Kadınların işyerinde psikolojik taciz mücadelesinde sorunun kökenini kavramaya ve yapısal mekanizmalar aracılığıyla “güçlenmeye” ihtiyacı vardır. Sivil toplum örgütlerince bu ihtiyacın karşılanmasında kamu sektöründe ve özel sektörde iş güvencesinin, istihdam koşullarının, hukuki hak ve yükümlülüklerinin ayrı ayrı masaya yatırılması ve kadının çalışma hayatında ikincilleştirilmesine neden olan mikro, mezo ve makro düzeylerdeki faktörlerin neler olduğunun saptanarak sorunun sosyopolitik bağlamının kavranması gerekmektedir. Sivil toplum çalışmalarının temel felsefesi kadını işyerindeki psikolojik tacize “uyumlandırma” yerine “güçlendirmek”; nihai hedefi ise mücadeleden vazgeçirmek yerine ve daha fazla seçenek sahibi olmasını sağlamak olmalıdır. Bu temel felsefe ve nihai hedef,

kadının kendisini çözümün öznesi olarak kabul eden, onun adına değil onunla birlikte sorunların aşılması noktasında kadını güçlendiren, yaşadığı sorunlara ve nedenlerine ilişkin farkındalığını arttırarak kendi kişisel potansiyelini keşfetmesine rehber olan bir sivil toplum örgütlenmesi anlayışı içinde varlık bulabilir.

Sivil toplum örgütleri kadının işyerinde kalıp mücadelesine devam edebilmesinde kadının aile içi rol ve ilişkilerinden kaynaklanan baskıyı hafifletebilecek alternatif politikalar tanımlayarak, gerek kadın gerekse erkeğin eğitiminde ve işyerinde sosyalleşmesinde köklü değişikliklere gidilmesini sağlayacak öneriler getirerek konuya ilişkin farkındalığı arttırabilir. Cinsiyet eşitsizliğine dayalı toplumsal rollere ilişkin algıyı etkileyerek ve yeniden tanımlayarak, kadının üretim sürecinden dışlanması ile sonlanan psikolojik taciz döngüsünün kırılmasına öncülük ve rehberlik edebilir.

Ancak bu mücadele sürecinde kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları benzer psikolojik taciz problemlerini referans alarak homojen bir grup olduklarını varsaymak mümkün değildir. Kadınlar arasında sınıf, ırk, yaş, etnik köken, medeni hal gibi bir dizi farklılıklar mevcuttur. Ücretli çalışan ve çalışmayan kadınlar arasında da farklar vardır ve çalışma eksenli farklar toplumsal cinsiyet farkından daha önemli olabilir. Bu farklılıkların kadınların mücadele gücünü etkileyecek bölünmelere yol açma potansiyeli vardır, mücadele zemini kadın sorunlarını kapsayacak genişlikte tutulabilirse güç katabilir (Yorgun, 2010: 185).

## SONUÇ

Kadın ya da erkek olsun, statüsü veya görevi ne olursa olsun, hangi işyerinde çalışıyor olursa olsun her insan, aynı insanlık onurunu paylaşan eşit bireyler olarak eşit hak ve sorumluluklar temelinde insanca çalışma koşulları içerisinde çalışma hakkına sahip olmalıdır. Yine kadın ya da erkek olsun, statüsü veya görevi ne olursa olsun, hangi işyerinde çalışıyor olursa olsun bir çalışana eşit ve etik davranılmadığında, yıldırıldığında, vazgeçirilmek istendiğinde veya çalışmaya sosyal bir varlık olarak kendini gerçekleştirmesinin önüne engeller konulduğunda haklarının korunması ve savunulması her şeyden önce iş ahlakının gereği olmalıdır.

İster başta sosyal ve ekonomik koşullardan kaynaklanmış, ister başta denk görülmemesi, eşit değerde davranılmama ve dışlanma tutumlarından kaynaklanmış olsun, toplumsal cinsiyet eşitliğini de içine alan herkes için eşit hak ve özgürlükler anlayışını pratiğe geçiren sosyal politikalar olmadığı sürece, nesilden nesile aktarılan haksızlıklar ve eşitsizlikler, işyerinde yaşanan psikolojik taciz vakalarının da bir anlamda yansıtıcısı olduğu sosyal sorunlar farklı tür mağduriyetler ve mağdurlarla yaşanmaya devam edecektir.

Kendi hayatı üzerinde söz sahibi olabilen, ayakları üzerinde durabilen ve eğitim-sizlik-işsizlik-yoksulluk-umutsuzluk kısılcacını kırabilen kadınların, çalışarak ekonomik özgürlüğe sahip olması son derece doğal bir süreçtir. Bu süreçte kadınların yaşadıkları sorunlar ne toplumun "kültürü" ne de kadının "kaderi"dir. Bu algıyı değiştirebilmek için insan ve insan ilişkilerinin çalışma hayatında sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi son derece önemlidir. Bu ise ancak çalışanın varlığını fark eden, yaşadığı sorunları önemseyen bir iletişim yoluyla mümkündür.

## KAYNAKLAR

- Akgeyik Tekin, Güngör Meltem, Uşen Şelale ve Omay Umut, (2009), *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 56, İstanbul Üniversitesi Yayınları, (91-150).
- Ateş Eylem, (2009), *Kadınlar ve Sendikalar*, Hava-İş Kadın Kitaplığı, İstanbul.
- Aygün Hacı Ali, (2012), *Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3 , Sayı 5, (92-121).
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), (2008), *Kadın ve Yoksulluk*, Politika Dökümanı, Ankara.
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), (2008), *Kadın ve Eğitim*, Politika Dökümanı, Ankara.
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), (2008), *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı 2008-2013*, Politika Doküman, Ankara.
- Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu (SPF), (2010), *Türkiye’de Eşitsizlikler: Kalıcı Eşitsizliklere Genel Bir Bakış*, İstanbul.
- Breen Ann, Mannix Patricia, Namara M., (2004), *An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting*, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace.
- Buz Sema, (2009), *Feminist Sosyal Hizmet*, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sosyal Hizmet Bölümü, Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, (53-66)
- Davenport Noa, Schwartz Ruth Distler, Elliott Gail Pursell, (2003), *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık.
- Devlet Personel Başkanlığı, Kurumsal Web Sitesi, Erişim Tarihi: 12 Haziran 2012, [http://www.dpb.gov.tr/dpb\\_istatistikler.html](http://www.dpb.gov.tr/dpb_istatistikler.html)
- Karcioğlu Fatih, Çelik Ülke Hilal, (2012), *Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, (59-75).
- Kırel Çiğdem, (2007), *Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2, (317-334).
- Leymann, Heinz, (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, No.2, (165-184).
- Mikiko, Eto, (2008), *Women’s Autonomous Organizations*, Civil Society and Democracy, Paper Printed at Annual Meeting of APSA. Boston, MA.
- Negiz Nilüfer, Yemen Aysun, *Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı*, SDE Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2011, Sayı: 24, (195-214).
- Organization For Economic Co-operation and Development (OECD), (2008), *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*, Kitapçık Basımı, Ankara.
- RBSA, (2010), *Türkiye’de Kadınlar İçin İnsana Yakışır İş İmkânları Sağlanması Yoluyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Pilot Projesi*, Önerisine Gerekçe Oluşturan DWCP (İnsana Yakışır İş Ülke Programı) Sonuç Metni.

- Reichert Elisabeth, (2003), *Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession*, Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education.,5:3, (4-129).
- Saimivalli, C., KMI Lagerspetz , K. Österman ve A. Kaukiainen, (1996), *Bullying as a group process: participant roles and their relations to social status within the group*, Aggressive Behavior, Vol: 22, (1-15)
- Shallcross Linda, (2003), *The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in The Public Sector*, Conference Paper: At The Workplace Bullying: A Community Response Conference, October.
- Sevinç Elif Topkaya, (2011), *Cinsiyet Perspektifi ile Psikolojik Şiddet (Mobbing): Kadınların Algısı, Deneyimi ve Nasıl Etkilendikleri*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sheehan Michael, Barker Michelle, (1999), *Applying Strategies for Dealing With Workplace Bullying*, International Journal of Manpower, Vol. 20, No: 1-2, (50-56).
- Şener Ülker, (2009), *Kadın Yoksulluğu*, Türkiye Ekonomik ve Politik Araştırmalar Vakfı (TEPAV) Değerlendirme Notu.
- Tınaz Pınar, (2006), *Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz*, Çalışma ve Toplum, 2006/3, (11-22).
- Yılmaz Fatih, (2010), *Türkiye'de Kadın çalışanların Mesleki Sağlık ve Güvenlik Koşulları*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 13, (268-284).
- Yorgun Sayım, (2010), *Sömürü, Koruma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar: 21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı*, Sosyoekonomi, 2010-1, (167-190).

# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

## ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA MOBBİNGE YAKLAŞIM VE ÖNERİLER

Hüseyin GÜN  
Mukadder AVAN

Mobbing ile Mücadele Derneği

### ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI ÖZET

Mobbing sendromunun çalışma psikolojisi boyutuyla değerlendirilmesi yapılarak, çalışan sağlığına, aile huzuruna, toplum sağlığına ve ülke ekonomisine olan negatif maliyetini azaltmaya yönelik çalışmalara katkıda bulunmak çok önemlidir. Mobbing sorunun çözümünde, kamuoyunun dikkatini bu sorun üzerine çekmek suretiyle çalışanların, işverenlerin ve tüm toplumun farkındalığının artırılması bir zarurettir. Mobbing konusu multi-disipliner bir konu olması, birçok alanı ilgilendirmesi nedeniyle bir bütün olarak kısa sürede anlatmak ve anlamak kolay olmamaktadır. Bütün dünyada yeni yeni farkına varılan ve ülkemizde de mobbing olgusunun çözümüne ilişkin sağlam temeller atılmamış olması karşısında bu konuda atılacak en küçük bir adım bile çalışanlarımıza ve ülkemize sosyal ve ekonomik yönden çok büyük katkılar sağlayacaktır.

## GİRİŞ

Yaşamak insanın en temel hakkıdır. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek için çalışmak ihtiyacı hissederler. Kendi işini kuramayan insanlar başkalarının idaresinde ve iradesinde kurulmuş olan örgütsel yapı içinde çalışmak zorunda kalırlar. Örgütsel ortamda birbirinden farklı kişilik, farklı tutum, farklı davranış ve farklı fiziksel özelliklere sahip bireyler bir arada bulunmaktadır. Farklılıkları ile bir arada bulunan insanlar, doğrudan ya da dolaylı olarak iletişim kurmak zorundadırlar. Karşılıklı iletişim kurmak zorunda olan insanlar arasında çatışmalar kaçınılmazdır. Bu çatışmalar iyi yönetilmez ise çalışan ve işyeri açısından maliyeti ağır olan psikolojik taciz(mobbing) vakıaları meydana gelebilir.

İstihdam hayatının en temel sorunlarından biri, işyerinde çalışanın güvenliği ve korunması sorunudur. Çalışanların güvenliği ve korunması denildiğinde ilk anda fiziksel manada 'işçi sağlığı ve iş güvenliği' aklı gelmekte, işyerinde çalışanın psikolojik sağlığının korunması gerektiği hususu görmezden gelinmektedir. Son yıllara kadar bir insanın işyerinde yaşayacağı psikolojik şiddetin onarılmaz yaralar açacağı düşünülmemekteydi. Ancak, raporumuz içeriğinde genişçe bahsettiğimiz üzere, 1982 yılından itibaren Leymann, İngilizce mobbing sözcüğünü kullanarak, çalışanların işyerinde psikolojik sağlıklarının korunmasının çok elzem bir konu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir işyerinde çalışanların fiziksel sağlıklarının korunması elbette önemlidir ancak psikolojik sağlığın korunması da en az bu kadar önemlidir. Mobbing olgusunun farkına varılıp tanımı yapılmaya kadar işçi sağlığı ve iş güvenliği hep fiziksel sağlık algısı üzerinden anlaşılmış, ülkemizde ve diğer ülkelerde de olduğu gibi daha çok fiziksel gücüyle iş yapan işçiler için tüzük ve yönetmelikler bazında düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye'de kamuda çalışan öğretim elemanları, memurlar, sözleşmeli personel, öğretmenler, askerler ve diğer statüde (işçiler hariç) çalışanlar için İş Sağlığı ve İş Güvenliği mevzuatının olmaması, sadece işçiler için İş Sağlığı ve İş Güvenliği mevzuatının bulunması da bunu doğrulamaktadır.

### 1. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

Psikolojinin alt bilim dalı olan ve bazı ülkelerde 'çalışma psikoloji', bazılarında 'çalışma ve iş psikolojisi', bazı ülkelerde ise 'psikoteknik' olarak adlandırılan bu disiplinin temel konusu, çalışan ile iş uyumudur. Biz, bildirimizde 'çalışma psikolojisi' kavramını kullanmayı yeğledik. Çalışma psikolojisi bir işyerinde çalışanı, çalışanlardan oluşan grupları ve işletmeyi oluşturan örgütü, ilişkisel yönden inceler bu ilişkinin ahenkli bir şekilde yürütmesine yönelik çalışmaları esas alır. Çalışma psikolojisi, iki temel irade üzerine kurulur ve farklılıkları ve beklentileri belirli bir süreçte uyumlu hale getirmeye çalışır. Bu iki temel iradeden birincisi çalışanın işe uyumu, ikincisi, işin çalışana uyarlanmasıdır. Çalışma psikolojisinde çalışanın işe uyumunda ilk adım, işe alınacak personel niteliklerinin belirlenmesi, personel seçimi, işe uyum eğitimi, ekibe uyum eğitimi ve pratik olarak uygulama aşamalarından oluşur ve çalışan kişi verilen işi tek başına ya da ekip olarak istenilen kalitede, süratte ve kapasitede yapmaya kadar devam eder. İşin çalışana uyarlanması ise görevin tanımı, süreçleri tasarımı, modellenmesi, çalışanın



özelliklerine ve işin gereklerine uygun araç gereç seçimi ve çalışma ortamının çalışanın kendini iyi ve mutlu hissedeceği hale getirilmesi aşamalarından oluşur. Çalışma psikolojisinin tanımına bir sınır koymak çok kolay değildir. Çünkü bireyin psikolojisi, grup psikolojisi ve organizasyon bir araya geldiğinde bireyden bireye, gruptan gruba ve örgütten örgüte farklılıklar oluşur, çalışma psikolojisi içinde kültürel farklılıklar da etken olduğundan tek bir tanımla çalışma psikolojisi terimini açıklamak çok kolay değildir. Ancak, genel anlamda bir tanım yapılacak olursa çalışma psikolojisini şu şekilde tanımlamak mümkündür.

Çalışma Psikolojisi; çalışma ortamında birey, örgüt ve gruplar arasında meydana gelen ilişkisel uyum sorunlarını, nedenlerini ve çözüm yollarını araştıran ve bireysel ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunan bir disiplindir. Bu tanıma dikkat edilirse çalışma psikolojisi, temelde birey-iş, birey-örgüt ve birey-gruplar, örgüt-gruplar, gruplar-gruplar arası karşılıklı uyumu ve bu uyumu bozan etkenleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışma alanıdır. Çalışma psikolojisi, örgüt içi ve dışı faktörlerden kaynaklanan iletişim uyum sorunları ile ilgilenir.

Psikolojik taciz(mobbing) terimi, ilk kez 1960 yıllarda,Lorenz tarafından,koloni şeklinde yaşayan hayvanların(özellikle kuşların) yavrularını ve yuvalarını kendilerinden daha iri hayvanlardan korumak için yaptıkları saldırıları tanımlamak amacıyla kullanılmış (Davenport vd., 2003:3). 1972 yılında Heinemann tarafından çocukların oyun alanlarında hedef seçtikleri bir çocuğa karşı yaptıkları şiddeti tanımlamakta kullanılmış(Leymann, 1996:166).1982 yılında ise işyerinde hedef seçilen bir çalışana karşı bir grup işçinin saldırılarını ifade etmek için Leymann tarafından kullanılmıştır.

Psikolojik taciz(mobbing) çalışma psikolojisi içinde yer alan olgulardan biridir. Çalışan-iş, çalışan-yönetici, çalışan-çalışan, çalışan-gruplar, çalışan-örgüt arasında uyum sorunları başladığında ve bu sorunlar adil olarak çözülmemiş olduğunda, psikolojik tacize dönüşebilir. Psikolojik taciz(mobbing) bir insan hakları ihlalidir. Çünkü başka bir insanın çalışma hakkı ihlal edilerek duygusal yönden ve ruhsal yönden zarar görmesine neden olmaktadır. Psikolojik tacizi(mobbing) tanımlayarak, çalışma psikolojisi içinde daha iyi bir değerlendirmesini yapılabiliriz. Psikolojik taciz (mobbing); Bir işyerinde bir kişi ya da grup tarafından hedef seçilen bir kişiye ya da daha küçük bir gruba karşı doğrudan ya da dolaylı olarak yöneltilen ve belirli bir süre devam eden, mağdurun psikolojisini olumsuz yönde etkilemeyi amaçlayan ısrarla tekrarlanan söz, davranış ve yönetsel uygulamalarla yapılan ve hedef seçilen mağdurun maddi veya manevi zararına neden olan eylemlerin bütünüdür.(GÜN: 2009)

Bir işyeri sorununun mobbing sayılabilmesi için;

- Bir işyerinde meydana gelmesi,
- Bir kişi ya da grup tarafından başka bir kişiye ya da daha küçük gruba yöneltilmesi,
- Eylemlerin belirli bir süre devamlılık arz etmesi,
- Eylemlerin tekrarlı olması,

- Söz, davranış veya uygulamalarla(yönetimsel) yapılması,
- Çalışanın maddi veya manevi zarar görmesi,
- Zorbaların maksadı,
- Mağdurun, kendisine yöneltilmiş eylemi algılama şekli.
- Mağdurun maddi veya manevi zararına neden olmuş olması.

Bir olayın mobbing olup olmadığını anlayabilmek için bu kıstaslara bakmak gerekecektir. İşyeri sorunu olarak karşımıza çıkan bu olgu, mağdurun çalışma hayatının dışına kısmen ya da tamamıyla atılmasına, mağdurun işyerinden uzaklaştırılmasına, erken emekli olmasına veya psikolojik taciz yapan kişi ya da kişilerin kurallarına mağdurun boyun eğdirilmesine yönelik eylemlerdir. Psikolojik taciz (mobbing) usul ve esas yönünden etik ve hukuk dışı fillerdir.

Leymann ise bu terörü (işyeri terörü) ise şöyle tanımlamıştır (Leymann,2007, [www.leymann.se](http://www.leymann.se)): “Bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır”. Sık sık uygulanan ve uzun süre devam ettirilen bu eylemler, işyerindeki stres türleri içinde en ciddi ve etkin olanıdır. Psikolojik taciz sürecine hedef olan kişi ise işyerinde yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmaktadır.

Bir çalışan bir işyerinden ne ister, bir işyeri bir çalışandan ne ister sorusuna verilecek cevap çalışma psikolojisinin çerçevesini çizer. Her çalışanın işinden, işyerinden temel beklentisi farklı olmakla birlikte genelde birçok çalışanın beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür; başarılı olmak, istikrarlı bir iş düzeni, şeffaflık, adaletli uygulama, iş doyumu, uyumlu ve saygın yöneticiler ve çalışma arkadaşları, dürüstlük, işi üzerinden saygı görmek, takdir edilmek, güvenilmek, güvenmek, itibarlı olmak, sevgi ve saygıyla ile muamele görmek, onurlu çalışma hakkına sahip olmak, mesleğine ve yetkinliğine uygun iş yapmak, yasalara uygun muamele görmek, vb.

Peki, bir işyeri bir çalışandan ne bekler? Güvenmek, işyerine aidiyet, uyumluluk ve saygınlık, dürüstlük, işverene ve kuruluş politikalarına uyum, çalışanlara gereken saygının gösterilmesi, verilen işin en şekilde, süresinde ve hacminde yapılması vb.

Çalışan ve işveren ya da yönetici bu beklentilerinin aksi eylemlerle karşılaştıklarında hayal kırıklığı yaşayacaklardır. İşveren ya da yönetici elinde bulundurduğu nüfuzu kullanarak kendisine hayal kırıklığı yaşatan çalışandan kolayca kurtulabilir. Peki, çalışan hayal kırıklığına uğramış ise işi o kadar da kolay olmamaktadır. Kurtulsa bile her bakımdan maliyeti yüksek olmaktadır.

Çalışma hayatı denildiğinde, o işyerinin asli ve tali unsurlarının belirli bir organizasyon içinde ve ahenkli işleyişi akla gelir. Organizasyonlar, canlı organizma gibidirler. Çünkü organizasyonu kuran ve işleten asli unsur insandır. Organizasyon içinde ahenkli işlemeyen bir süreç, çalışanın beklentilerine uymaz ve çalışana hayal kırıklığına uğratar. Her gün bir kuralın değiştiği bir işletmede ya da kuralı değiştirenin yeni kurala uymadığı bir işletmede kurallara uymak çalışanlar bakımından işkence haline gelebilir. İşletmelerde konulan yeni kurallar, genelde sadece çalışanların uyması beklenen fakat yönetimin uymadığı kurallardır. Bu ise çalışana hayal kırıklığına uğratar.

Çalışma hayatı belirli bir organizasyon içinde diğer çalışanlarla iletişim içinde olma zorunluluğu getirir. İletişim sağlıklı kurulamıyorsa çalışanlar açısından sorun başlamış demektir. Her çatışma olumsuz değildir. Hatta bazen başarının ve rekabetin artmasına neden olduğu için yararlı da olabilir. Ancak çatışma çalışan bakımından engelleyici hale dönüşmüş ise veya psikolojik olarak negatif etkisi başlamış ise bu sorun haline gelmeye başlamış demektir. Çalışma psikolojisi, çalışanın işverene, işverenin çalışana güvenini en üst düzeye yükseltmeyi amaçlar. Karşılıklı güven temeli üzerine kurulmuş olan iş ilişkisinde, çatışmalar olaylar zinciri haline gelmeden önlenmiş olur. Temelinde güven olmayan işveren çalışan ilişkisi içinde saygı ve sevgide yoktur. Bu üç unsurun olmadığı bir işyerinde, çalışanlarda işe ve işyerine karşı aidiyet duygusu da yok demektir. İş se-verek yapmayan ve benimsemeyen bir çalışanın başarılı olmasını beklemek gerçeklerle bağdaşmaz. Çalışma psikolojisi içinde çalışanlar onurlu çalışma haklarını kullanmak ister. Hiçbir çalışan işyerinde meslektaşlarından, patronundan, yöneticilerinden ya da astlarından insan onuru ile bağdaşmayan muamele görmek istemez. Durum böyle olunca, insan onuru ile bağdaşmayan davranışlar ya da uygulamalar çalışanı üzer. Örneğin; bir işveren bir çalışanın işine son verecekse kendisine tuzak kurularak, bir takım hukuki hilelere başvurularak ya da hakaret edilerek, aşağılanarak değil, açıkça yüzüne söylene-rek ve yasal haklarını vererek son verilmesini bekler.

Kurumsallaşmış kuruluşlarda, çalışanlar, işyerinde genel olarak biçimsel davranış-lar sergilerler. Çünkü işyeri çıkar çatışmasının her an var olduğu ya da olabileceği alan-lardır. İş ilişkisi, kurallara bağlanmış olduğundan gelişigüzel ilişkilere işyerinde çok az rastlanır. Kurumsal olmayan kuruluşlarda ise ilişkiler informel bir anlayış ile yürütülür.

Çalışma ortamında davranış kalıplarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür. A,B ve Karma davranış kalıbı. A tipi davranış gösterenler, heyecanlı, çok çalışan, zamanla yarışan, işe odaklı, başarı hırısı ile dolu davranış kalıpları sergileyen kişilerdir. Çalışma ortamlarında özellikle özel sektörde A tipi davranış sergileyen yöneticiler teşvik edil-mekte ve ödüllendirilmektedir. Bu tip kişiler, mükemmeliyetçi olduklarından etrafındaki kişilerinde mükemmeliyetçi olmalarını isterler ve niyetleri kendileri gibi olmayan çalı-şanlara karşı psikolojik şiddet uygulama eğilimindedirler. B tipi davranış sergileyenler ise, sakin, hırısı olmayan, zaman sorunu yaşamayan, aceleci olmayan çok sinir olmayan, yaptığı işten keyif almaya çalışan tiplerdir Karma davranış sergileyenler ise olayların gelişimine göre A ya da B tipi davranış sergileyebilir(Güçlü.2001,96-97)

B tipi davranış sergileyenler, özel sektörde ya alt düzeydeki basamaklarda yönetici olarak kalırlar ya da genelde, pasif en iyi ikinci adam rolünde kalırlar.

Kamuda B tipi davranış sergileyenler, uyumlu olarak kabul edilirler ve üst düzey yöneticilik görevlerine daha sık getirilirler.

## **2. NEDEN MOBBİNG YAPILIR?**

Kamuda psikolojik taciz yapma nedenleri ile özel sektörde psikolojik taciz yapma nedenleri farklıdır. Kamuda politik görüş ayrılığı, din ve mezhep farklılığı, ırk ayrımı, yasaların muğlak olması, kıskançlık, yönetici beceriksizliği, ekip kurma çabası, bir kişinin

uzun süre bir görevde bulunması, özelleştirme, hükümet değişiklikleri, maaşlarda ve emeklilik maaşlarındaki uçurum, kayırma, rüşvet, torpil vb sayılabilir.

Özel sektörde psikolojik tacizin yapılma nedenleri ise; çalışanların aynı iş yerinde uzun süre çalışmaları ve kıdem yükünün artması, kıskançlık, yönetici beceriksizliği, ekonomik krizler, şirket birleşmeleri, şirket küçülmeleri ihbar süreleri ve kullandırılmayan yıllık izinlerin getirdiği olumsuzluklar, yıldırma, sindirme, aşağılama, kısaca mobbing uygulayarak kişiyi istifaya zorlamak, bu sistemin bir yönetim biçimi olarak benimsenmesi olarak sıralanabilir. Diğer bir önemli nedeni ise ülkemizde hem kamu hem de özel sektörde yeni gelen yönetimin kendi adamlarını kadrolara yerleştirme isteği olarak söylenebilir (Ergenekon, 2006).

### **3. PSİKOLOJİK TACİZ MAĞDURLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR**

#### **3.1. Psikolojik Tacizin Bireysel Zararları:**

Sevilmek, takdir edilmek, saygınlık beklemek her insanın hakkıdır. Bunun dışındaki davranış ve uygulamalar, çalışana psikolojik yönden zarar verir ve verimliliğini yok eder. Psikolojik tacize maruz kalmış bir çalışanı yeniden işi istekli yapar hale getirmek çok zordur ve hatta bazı durumlarda imkânsızdır. İnsanlar, mesleklerini, kişilikleri ve dürüstlükleri ile birleştirerek mesleki bütünlük oluşturlar. Çalışanın işi üzerinden hakarete uğraması ve rencide edilmesi çalışma psikoloji içinde kişiliğe hakaret olarak kabul edilmektedir. Bir insan işi üzerinden haksız eleştiriye maruz kaldığında ve bu süreklilik arz ettiğinde çalışanda mesleki bütünlük bozulur ve verimlilik büyük oranda düşer. Psikolojik taciz(mobbing) denilen sendrom ise işyerinde çalışanın iş ile bağlantısı, kişiliği, iletişim biçimi, sosyal ilişkileri, fiziksel sağlığı, üzerinden yapılmaktadır. İnsanı ruhen ve fiziksel anlamda bitiren ve ısrarla yapılan psikolojik saldırılar sonucunda iş ortamı mağdur bakımından azap ortamına dönebilmektedir. İnsan işyerine onuruyla ve huzurla çalışmaya gider ancak psikolojik taciz gibi olaylar sarmalı ile karşılaştığında iş ikinci planda kalır. Mobbing mağduru olarak adlandırdığımız çalışanlar kendi psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruma çabasına girerler. Birçok mobbing mağduru psikolojik saldırının süresine, sıklığına ve şiddetine göre değişmekle birlikte telafisi mümkün olmayan ruhsal travmalarla bu süreci yaşar. Mobbing, mağdurların hayatını adeta iki ayırır. Mobbing öncesi ve mobbing sonrası. Mağdurlar toplumda olağan ve normal hayatlarını sürdürürken etkisi bir ömür boyu sürececek psikolojik saldırılara maruz kaldıklarında, adeta kişilik parçalanmasına uğrarlar ve bunun sonucunda özgüven kaybı ile birlikte mağduru sosyal bir ölü haline getirir. Mağdur işyerinden psikolojik tacize(mobbing) maruz kalarak ayrılmış ise mağdurdur yeni iş arama isteği yok olur. Birçok mobbing mağduru işyerinde izole edilerek ayrılmaya zorlandığında, mağdur da sosyal ortamda kendini tecrit edebilmektedir. Bu durum mağdurun ruhsal acısını daha da arttırmakta, korku ve ümitsizlik duygusu içinde kalan mağdur, sorununu da tanımlayamıyorsa ve bu sorunun bir çözümü olduğunu bilmiyorsa çoğu kendisine ya da zorbalık yapanlara şiddet uygulayabileceğini söylemektedir. Bazı mağdurlar ise içine kapanmakta, bitkinlik, unutkanlık, özgüven kaybı, uykusuzluk, gerginlik, genel davranışları haline gelmektedir.

Mobbing mağdurları uğradıkları psikolojik tacizden(mobbing) aynı oranda etkilenmezler. Psikolojik tacizin(mobbing) etkisini arttıran ya da azaltan birçok faktör sayabi-

liriz. Bunlar mağdurun kişiliği, psikolojik saldırıya karşı hassasiyeti, kariyeri, psikolojik saldırının süresi, yapılma biçimi, sıklığı, saldırının şiddeti, saldırıyı yapanın otorite düzeyi, saldırıyı yapanların sayısı. İşyerinde her kabalık psikolojik taciz(mobbing) sayılamaz. Tekrarı olmayan aniden gelişen her tür çatışma mobbing sayılamaz. Bir insanı çalıştırmak için yapılan ve insan onuruna uygun eylem ve uygulamalar da mobbing sayılamaz. Mobbing denilen olgu insanı çalıştırmamak için yapılan söz, davranış ve uygulamalardır.

- Mobbing mağduru neler yaşayabilir? Mobbing mağdurları kendilerine düşmanca yöneltilen saldırılar karşısında önce olayı anlamaya çalışır. Devamında suskun kalmaya ya da tepki göstermeyi deneyebilir. Ancak, zorbalık yapanların niyetlerine göre ve nüfuzuna göre değişimle birlikte mağdur yapılan saldırıya tepki gösterdiğinde misilleme ile karşılaşabilir. Bu durumda mağdurun korkusu ve kaygısı hat safhaya ulaşır. Mağdur elbette her zaman bu şekilde bir sonuçla karşılaşmayabilir. Duyarlı yönetici veya işverenler olaya hemen el koyarak sorununu kolayca çözümlenebilirler.
- Mağdur, psikolojik taciz sürecinde ve sonrasında nelerle karşılaşabilir? Mağdur, hala o işyerinde çalışıyor ve işten ayrılmayı göze alamıyorsa işini kaybetmek en büyük korkusudur. Bu korkunun getirdiği şüphe, endişe ve kaygı gibi olumsuz duygular zihnini sürekli meşgul eder. Mağdurun ailesinde(çok azda olsa) ve toplumda sosyal imajı zedelenebilir.
- Mağdurun psikolojik taciz sürecinin sonunda depressif davranışları nedeniyle çevresindeki kişiler tarafından terk edilebilir.
- Mesleki saygınlığını kaybettiği duygusuna kapılabilir.
- Karar verme yeteneğinde azalma olabilir.
- Sağlıklı iletişim kurma becerisi azalabilir.
- Özgüven kaybı azalabilir veya yok olabilir.

Olguya ilişkin şikâyetlerde ise çok defa tekrarlanan bir cümle dikkat çekmektedir: "Bana yapılanlar, buz dağının ancak ucudur" (Döndaş, 2007, <http://www.stargazete.com>). Bu ifadeler bir başka gerçeğe de işaret etmektedir. Bu süreçte yaşanan olumsuzlukların sadece küçük bir kısmı açığa çıkabilmekte, olay kendine güveni olan cesaretli mağdurlar tarafından ortaya konulabilmektedir. Kimi zaman, sürecin hedefi olan bireyler, olumsuz davranışlardan fazlaca etkilenmekte ve sağlıklarını kaybetmektedir. Bozulan sağlık durumu da gerçekleştirilen olumsuz uygulamaları ele vermektedir.

Mobbing mağdurları psikolojik taciz(mobbing) sürecinde ve sonrasında, stres, depresyon veya travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik sorunlar yaşayabilirler. Bu süreçte yeterince yardım alamaz ise psikosomatik hastalıklar meydana gelir. Psikolojik taciz(mobbing), sayısı listeleri dolduracak somatik hastalıkların kaynağı ve nedeni haline gelebilir. Mobbing mağdurunda, ishal, saç dökülmesi, gastrit, ülser, deri döküntüsü, kalp hastalıkları, tansiyon, şeker, sindirim sistemi sorunları, uyku problemleri, tikler, kekeleme, cinsel sorunlar, kısırlık, kanser, intihar, cinayet, boşanma, alkol bağımlılığı, sigara tüketiminde artış, aile içi şiddet gibi sorunlara yol açabilir. Bir mobbing mağdurunda bu listede sayılanların dışında sorunlarda meydana gelebilir ayrıca bir kişinin mobbing mağdur sayılabilmesi için bunun hepsinin meydana gelmesi de gerekmez.

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı şöyle tanımlanmaktadır:”Sağlık, yalnızca hasta veya sakat olmamak değil beden, ruhen ve sosyal yönlerden tam bir iyilik halidir.”Bu tanım artık bütün dünya ülkelerinde kabul edilen bir tanımdır. O halde, kişinin tam sağlıklı olabilmesi için beden, hasta veya sakat olmaması yetmemektedir. Bu kişinin aynı zamanda ruhen de dengeli olması, sosyal yönden tam bir iyilik hali içinde olması gerekmektedir. İnsanı diğer canlılardan ayıran özelliklerden biri de sosyal bir varlık oluşudur. Yaşamımızın her anında çevremizdeki kişilerle ve olaylarla ilgili ve kaşıklıklı bir etkileşim içinde bulunuruz. Bu olayların sağlığımızı etkilediği bir gerçektir. Öyle ki, toplum hayatının etkileri sonucu oluşan bazı hastalıklar için sosyal hastalıklar deyimi kullanılmaktadır. Verem hastalığı bunlardan biridir. Bu hastalığın, toplumun ekonomik olarak düşük düzeydeki, yoksul, çok çocuklu, eğitimsiz ve bozuk bir çevrede yaşayan ailelerde daha fazla görüldüğü bilinmektedir. Bir başka deyişle yoksulluk, eğitimsizlik gibi sosyal olgular, verem hastalığının temelinde yatan olaylardır. Aynı şekilde yetersiz beslenme, gelişme geriliğinde, bulaşıcı hastalıklara yakalanmada, kazaların oluşmasında, hatta doğuştan sakatlıkların ortaya çıkmasında sosyal ve kültürel faktörlerin payı vardır. Özetle sağlık sosyal bir olaydır. Bu nedenle, sağlık olaylarından ve sağlıklı olmak için yapılması gereken çabalardan söz ederken; sağlığı etkileyen biyolojik ve fiziksel nedenlerin yanı sıra sosyal olayları da göz önünde bulundurmak zorundayız. İnsanı anlayabilmek, hastalık ve sağlığını değerlendirebilmek için onu çevresi ile bir bütün olarak kavrayabilmek ve insanla çevresi arasındaki etkileşimi anlamak gerekir. İnsanın çevresini incelemeyi kolaylaştırmak için, çevresel etmenleri; biyolojik, fizik ve sosyal çevre olmak üzere üçe ayırabiliriz. Bu etmenler ve insan sürekli bir etkileşim halindedir. Etkileşim; yalnız insan ve çevresel etkenler arasında değil aynı zamanda fiziki ve sosyal çevre arasında da vardır. Sosyal çevre çok geniş bir yelpazeden oluşur. Ev, aile ortamı, arkadaş ortamı ve en önemlisi de iş ortamıdır.

Psikolojik taciz bir meslek hastalığı sayılmalı mıdır? Bize göre psikolojik taciz meslek hastalığı kapsamına alınmalıdır.

Bazı işyeri ve çalışma koşulları sonucu olan hastalıklara da meslek hastalığı denilmektedir. Meslek hastalıkları ile ilgili olarak mevzuatımızda psikolojik taciz sonucu gelişen ve kalıcı hale gelen ruhsal rahatsızlıklar meslek hastalığı kapsamında sayılmamaktadır. Almanya ‘da ise çalışanlar, işyerinde psikolojik taciz(mobbing) mağduru olduklarında meslek hastalığı kapsamında erken emekli olma hakkına sahiptirler. Fakat ülkemizde iş yerinde maruz kalınan psikolojik baskı nedeniyle oluşan ruhsal ve fiziksel hastalıklar için henüz bir tanımlama yapılmamıştır. Psikolojik baskı sonucu oluşan hastalıklar için de özel bir mevzuat bulunmamaktadır.

(Sağlık Nedir? <http://www.webhatti.com/saglik/11376-saglik-nedir.html#ixzz1ueBNEW7N>)

Psikolojik taciz(mobbing) mağdurlarında diğer sorunlarla birlikte, unutkanlık, kararsızlık, dikkat dağınıklığı, kalp çarpıntısı, aşırı heyecanlanma, panik atak, kalp hastalığı, şeker, baş dönmesi, tansiyon, uykusuzluk, duyu organlarında bozulma gibi çalışan sağlığı ve iş emniyetini doğrudan ilgilendiren semptomlar görülmektedir. Mobbing ile

mücadele derneğine başvuran mobbing mağdurları %98 oranında bu semptomların kendilerinde psikolojik taciz başladıktan sonra geliştiğini beyan etmişlerdir. İş kazalarının önemli nedenlerinden biri çalışanların, çalışma esnasında zihinsel işlevlerinin başka şeylerle meşgul olması ya da aniden gelişen biyolojik bir bozulmadır.(Kalp durması, kalp çarpıntısı, yüksek ya da düşük tansiyon gibi)

Psikolojik baskı sonucu oluşan stres, stres sonrası gelişen rahatsızlıklar ve belirtilerle baş edebilmek mağdurların temel savunma mekanizması ile alakalıdır. Temel savunma mekanizmaları her insan tarafından bilinen ve kullanılan mekanizmalardır. Psikolojik taciz(mobbing) mağduru olan bir çalışmada ne tür davranışlar gelişebilir? Mağdurlar yaşadıkları ve etkisi altında kaldıkları şiddeti ne kadar bastırmaya çalışırlar ise çalışanlar bunu bir şekilde dışarıya yansıtırlar.

**Bastırma;** insanların kendilerini strese sokan kötü olayları bilinç dışında tutmalarına bastırma denir. Kişi hoş olmayan ve hatırlamak istemediği kötü olayları bilinç dışına iterek bastırır. Bastırılan anılar, kötü olaylar günlük hayatta dil sürçmesi ve rüyalarla su yüzüne çıkar.

**Yatsıma-İnkâr;** İnsanlar yaşadıkları ancak hatırladıklarında kendilerini strese sokan ve öfkelenmelerine neden olayları yok sayarak olmamış gibi davranırlar. Bu tip insanlar öfkeli ama öfkesini inkâr eder.

**Yansıtma;** yaşadığı bir olaydan dolayı öfkeli olan bir kişi bu öfkesini yok sayarak karşıdaki insanların öfkeli olduğunu ifade edebilir.

**Yapma-Bozma;** yaptığı bir hatalı davranıştan dolayı kişinin bu davranışın toplum kural ve ahlak değerlerine uygun olmadığını anlayarak telafi yoluna gitmesine denir. Hatalı davranışın sonucunu kabul ederek özür dilemek örnek sayılabilir.

**Yüceltme;** Hırsızlık yapmadan duramayan bir kişinin toplum tarafından onaylanmayacağını bildiği için emniyet görevlisi olması, ya da güvenlik alanında çalışması yüceltmeye örnektir.

**Yer değiştirme;** iş yerinde yaşanan bir olaydan sonra öfkelenen bir kişinin bu öfkesini başka kişilere fatura etmesidir. Patrona kızıp acısını aile üyelerinden çıkarma gibi.

**Duygusal soyutlanma;** ilişkilerinde yıpranan kişiler duygusal olarak içine kapanır. Tekrar aynı acı deneyimleri yaşamamak için duygusallıktan uzak dururlar ve kendilerini bu şekilde korumaya alırlar.

**Fantezi-Hayal kurma;** insanlar çatışmalar karşısında çözüm üretmek için hayal kurarlar. Çatışmadan korunmak için kendi iç dünyasında onu mutlu edecek hayaller kurarak savunma yaparlar.

**Ödünleme;** insanlar eksik olan tarafını kapatmak için başka bir yönünü geliştirerek eksiklik yetersizlik duygularını kapatırlar. Sakat birinin çok çalışarak tıp alanında çok ünlü bir cerrah olması örnek verilebilir.

**Dönüştürme;** stres, anksiyeteye neden olan ve bastırılmış duyguların bilinç düzeyine ulaşmasını engellemek için kişi bilinç dışı olarak gerçekte patolojik bir problemi ol-



maksızın bedensel hastalık belirtileri göstermeye başlar. Bazı kişiler yoğun stres altında kaldığında; kalp çarpıntısı, solunum sıkıntısı, daralma-boğulma hissi olur. Bu sıkıntılar nedeniyle hastaneye başvurduğunda yapılan muayene ve tetkikler sonucunda hiçbir şey bulunamaz ve kişi psikiyatriye yönlendirilir.

Temel savunma mekanizmaları her insan tarafından bilinir, kullanılır fakat her insan aynı olaya aynı tepkiyi vermez. Bu yaşanılmış çocukluk, geçmiş deneyimler ve aile yapısı, kişilik yapısı, kültürel değerler, eğitim, yaşanan çevre, örf adet ve ananeler gibi birçok etkenle de yakından ilgilidir. Çocukların doğduktan sonra iyi ve sağlıklı bir aile ortamında büyümesi temel savunma mekanizmalarını kullanmayı öğrenmelerinde çok önemlidir. Aile içinde yaşanan bir sorunu oturup konuşarak çözme yoluna giden bir aile ile sorunu kavga, şiddet ile çözen bir aile ortamında büyüyen çocuklarda farklı çözüm yollarına gideceklerdir. Her çocuk ailede rol model alarak öğrenir. Ebeveynler sorunlara ne şekilde çözüm buluyorlarsa çocuklarda bu yolu kullanacaktır. Eğitim ailede başlar, okullarda şekillenir, pekiştirilir. Bu nedenle mobbing olgusuna köklü ve kalıcı çözüm bulmak önce sağlıklı aile ve iyi organize olmuş bir eğitim sisteminden geçer.

En kolay olanı çocuk eğitimidir. Çünkü çocuk beyni boş bir bilgisayara benzer, her istenilen bilgi doğru metotla yüklenebilir. Çocuklarda öğrenilmiş çaresizlik olmadığı için bilgi olarak gördüğü, duyduğu, öğretilen her bilgiyi doğru kabul ederek alır. Ama yetişkin eğitimi çok zordur çünkü öğrenilmiş doğru kabul ettiği birçok bilgi ile yeni öğrendikleri arasında çelişki yaşar. Yani öğrenilmiş bağışıklık vardır. Davranış değişikliği geliştirmek uzun zaman gerektirir. Bu nedenle mobbing olgusuna çözüm bulmak için çocuk eğitiminden başlayarak ruh sağlığı yerinde olan gelecek nesiller yetiştirilebilir. Temel savunma mekanizmalarını sağlıklı öğrenen çocuk bunu sağlıklı olarak kullanarak güçlü bir kişilik geliştirebilir. Sorunlarla baş etme konusunda da başarılı olur. Hayatta insanların karşısına her zaman sağlıklı bireyler çıkmayabilir, kişi ne kadar sağlıklı, güçlü kişilikli olursa olsun karşı taraftaki kişi zorba ise ve sistematik olarak mobbing uyguluyorsa baş etme mekanizmaları kişiyi kurtarmaya yetmeyebilir. Psikolojik baskı kişinin temel baş etme mekanizmalarını ne kadar iyi kullanıyor olursa olsun belli uyarılmışlık seviyesinden sonra kişide hastalık, psikosomatik belirtiler şeklinde ortaya çıkabilir. Kişinin iş verimsizliği başlar, ekonomik iş gücü kaybı, ülke ekonomisi kaybı, emek kaybı, sağlık kaybı ve yetişmiş insan gücü kaybı gibi birçok kayıplar süreci başlar. İşveren ve yöneticiler, psikolojik tacizin(mobbingin) mağdura, kuruluşa ve tüm topluma verdiği zararları bilmediğinde bu soruna karşı duysuz kalmaktadır.

### **3.2. Psikolojik Tacizin Kuruluşa Olan Zararları**

Bir işyerinin asli unsuru insandır. Ekonomide üretim faktörleri olarak hammadde, toprak, işgücü, sermaye ve girişim olarak sayılır. Bunların içinde işgücü en hassas olan ve üzerinde durulması gereken faktördür. İşletmede kullanılan teknolojinin düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, hangi kalite standardı uygulanırsa uygulansın emek faktörü ihmal edilerek başarılı bir şekilde mal ya da hizmet üretimi yapılamaz(GÜN,Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz-Mobbing/Bullying-Lazer yayınları: 2009)

Mobbing bir kuruluş bakımından kalite sorundur. Çalışanları ile bütünleşmeyen, onları asli unsur olarak kabul etmeyen ve onlara değer vermeyen bir işletme de çalışan-



larının gözünde aynı değerde olur. İşyerinde başka çalışanlara da haksızlık yapıldığını gören, bir çalışan bir gün sıranın kendisine de gelebileceğini düşünür. Bu nedenle; özel sektörde çalışan kalifiye bir personel, potansiyel bir kayıptır. Kamu sektöründe çalışıyorsa, böyle bir durumda iş yapma temposunu düşürür ve başka kurumlara geçme çabasına girer. Burada ilk zarar gören mobbing mağduru ancak mobbing sürecinde hem mağdurun ailesi hem de işletme çok büyük kayıplara uğrar. Kamuda karlılık esas olmadığından (İktisadi devlet teşekkülleri hariç) ve otonom amaçlı yatırımlar yapılarak oluşturulan kurum ve kuruluşlarda kalifiye bir personeli devre dışı bırakmak pek önemsenmez. Devlette devamlılık esastır düşüncesi ile işi profesyonelce yapan bir çalışanın yerine işi hiç bilmeyen bir kişide atanabilir. Ancak, Devlette devamlılık esastır zihniyetinin arkasına sığınarak kamuda yetkin olmayan kişilerin hak etmedikleri yerlere getirilmesine vesile olanlar Devletin halkına vereceği hizmetin kalitesini düşürür. Ancak, uyarılmış yatırımlarla kurulan özel sektör işletmelerinin karlılığı esastır. Karı oluşturan ise kalifiye çalışanlardır. Özel sektör işletmesi için her kalifiye personel kaybı karından kayıp demektir.

Çoğu işveren ve yönetici kendisine mobbing şikâyetiyle gelen mağdurun şikâyetini hafife almakta, bazı durumlarda ise işletmesinin adının kötüye çıkmasından çekinerek ya da kendisine yapılmış bir suçlama olarak görerek konuyu örtbas etmektedirler. Bu aslında otorite konumunda bulunan kişi ya da kişilerin mobbing olgusunun farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır. Ancak işveren ya da yönetici bilmelidir ki bir çalışanın mobbinge maruz kalması durumunda ve bunu önlemediği takdirde;

- İş konusunda yetkin çalışanların kaybı söz konusu olabilir.
- Yeni alınan personel için eğitim maliyetleri olacaktır.
- Mağdur ile iletişim sorunları yaşanabilir.
- Çalışanlar arası uyum sorunları başlayabilir.
- Üretilen malın ya da hizmetin kalitesinde düşüklükler meydana gelebilir.
- Tazminat maliyetleri söz konusu olabilir.
- Verimlilik ve isteklendirme düşüklüğü meydana gelebilir.
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları meydana gelebilir.
- Hastaneye gidiş ve hastalık izinlerinde artış olabilir.
- Kuruluşun itibar kaybı olabilir.
- Zaman kaybı söz konusudur.
- Müşteri kayıpları olabilir.
- Rekabet yeteneğinin kaybına neden olabilir.
- Kuruluşta genel bir huzursuzluk ortamı oluşabilir.
- Çalışanlarda, işe ve kuruluşa karşı aidiyet duygusunun kaybı söz konusu olabilir.
- Yöneticilere, işverene ve diğer çalışanlara güvensizlik olabilir.
- Mağdurun genel saygı duygularında azalma olabilir.
- Çalışanlarda oluşan öz güven kaybı sonucu dikkat dağınıklığı ve kararsızlık, iş kazalarının artmasına neden olabilir.

- Çalışanların maruz kaldığı psikolojik tacize (mobbing) bağlı olarak, gelişen somatik hastalıklar sonucunda psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulmasıyla gelişen diğer zararlar oluşabilir.
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması vb. olumsuz durumlarla karşılaşılabilir.

### 3.3. Psikolojik Tacizin Aileye, Topluma Ve Ülke Ekonomisine İlişkin Olumsuz Sonuçları

Mobbing sadece mağdura zarar vermekle kalmaz. Mobbing mağduru, işyerinde yaşadığı sorunu ister istemez aile ortamına taşır. Evde, şayet eşlerden biri mobbing mağduru olmuş ise diğer eşin bundan etkilenmemesi mümkün değildir. Mobbing mağduru olan eş, içinde bulunduğu durumu eve yansıtır. Mobbing mağdurlarının bir kısmı yaşadıkları sorundan bir an önce kurtulmak için sürekli kendi sorunlarının konuşulmasını isterler ve yakın gördükleri herkesle paylaşmak isterler. Bu durumda sürekli aynı ve benzer sorunlardan bahseden mağdur, eşi tarafından katlanılmaz olarak görülmeye başlar. Bir ailede bir kişi, işyerinde mobbing mağduru olmuş ise anne, baba, eş, kardeş çocuklar ve ailenin diğer üyeleri bu durumdan 1,2. ve 3. derecede etkilenirler. Mağdurun maruz kaldığı şiddetin seviyesine ve etkilenme derecesine bağlı olarak aile üyeleri de dolaylı psikolojik taciz mağduru olurlar. Eşi, anne babası, çocuğu, kardeşi kan ağlayan bir kişinin mutlu olması hayatın olağan akışına uymaz. Psikolojik taciz sürecinde mağdurun yakınları için mutluluk belki çok havada kalır. Tam aksine mağdurla birlikte acı ve elem yaşarlar.

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamaları artar aile ve devlet bütçesine artı maliyet getirir.
- Boşanmalar olabilir.
- Çocukların okul başarısı düşebilir.
- Sigorta masraflarında artış olabilir.
- İşsizlik oranları artar.
- Erken yaşta emekliliğin getirdiği maliyetler devlet bütçesine ek maliyet getirir.
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz(mobbing) sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş bir toplumun oluşmasının getirdiği sosyal maliyetler,
- Mağdurun gördüğü şiddeti dolaylı ya da doğrudan kendine, aile bireylerine ya da diğer şahıslara yöneltmesi sonucunda mağdurun ve diğer bireylerin gördüğü ekonomik, sosyal ve psikolojik zararın topluma olan maliyeti.
- Psikolojik taciz, mutsuz, takatsiz, huzursuz, alkol tüketim oranı yüksek, sigara tüketimi yüksek bir toplumun oluşmasına yol açar,
- Çalışma barışının bulunmadığı güvensiz bir istihdam alanının oluşmasına yol açabilir.
- Kalifiye işgücünün alternatif maliyeti oluşabilir.

## 4. AMAÇ

Mobbing sendromunun çalışma psikolojisi boyutuyla değerlendirilmesini yapmak suretiyle çalışanlara, ailelere, genel toplum sağlığına ve ülke ekonomisine katkı sağlamaktır. Çalışanların çoğunun bilmediği, bilenlerin çoğunun yeterince bilmediği, bilenlerin çoğunluğunun da çözümsüz sandığı mobbing olgusu konusunda, toplumda farkındalık oluşturarak en aza indirmek ve sıfır toleransla tümüyle yok etmektir. Türkiye’de önemli bir kesim tarafından varlığı kabul edilmeyen mobbing sorununun çözümünde, farkındalık kazandırmak ilk adım olacaktır. Mobbing konusu multi-disipliner bir konu olması, birçok alanı ilgilendirmesi nedeni ile bir bütün olarak kısa sürede anlatmak kolay olmamaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğu hariç, birçok ülkede yeni yeni farkına varılan mobbing konusunda ne yazık ki ülkemizde yeterli adımlar atılmış değildir. Mobbing sorununun çözümü yolunda atılacak küçük bir adım bile dev bir adım kabul edilmelidir. Psikolojik taciz(mobbing) konusunda yapılan bu tür çalışmalar, çalışanlarımıza, ülkemize sosyal ve ekonomik yönden çok büyük katkılar sağlayacaktır.

## 5. TARTIŞMA: MOBBİNGE DAİR İSTATİSTİKSEL VERİLER

### 5.1. Dünyada Mobbinge Dair İstatistiksel Veriler

1998 ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Raporuna göre 1996 yılında Avrupa Birliği’nin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki yıl içinde çalışanların, %4’ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2’sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8’inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53’ü mobbinge maruz kalmış ve %78’i de bu olaylara tanıklık etmiştir. İsveç’te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15’inin nedeni mobbingdir. İsveç ve Almanya’da yüz binlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya’da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu bildirilmektedir. Uluslararası arenada yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde mobbinge mücadeleyle yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sendikaları mobbing karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü lobi çalışmaları yapmaktadırlar. İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkelerin arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç’tir. İsveç’te işyerinde taciz, 1994’de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır<sup>8</sup>. Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahildir. Danimarka’da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz(mobbing) sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir. Almanya’da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya’da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Ülke genelinde

mobbing mağdurlarının yardım isteyecekleri kamusal merkezler vardır. Almanya’da iş sağlığı kapsamında önemle ele alınan mobbing, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi kapsamında ders olarak da okutulmaktadır<sup>10</sup>. Fransa’da psikolojik taciz(mobbing) adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro’dur. Fransa’da 1994 yılında üniversitede psikolojik taciz (mobbing) mağdurlarıyla ilgili olarak “victimologie” kürsüsü kurulmuştur. İtalya’da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır.(Pınar Tınaz (2006); İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım, İstanbul )

## 5.2.Türkiye’de Mobbinge Dair İstatistiksel Veriler

Mobbing ile mücadele derneğine başvuran(telefon, mail, form, posta, yüz yüze görüşme yoluyla) 21.000 kişinin %60 kadın, %40 erkektir. Kamudan başvuran mağdur sayısı %55, özel sektörden başvuran mağdur sayısı %45 tir.(www.mobbing.org.tr/www.mobbing.com.tr)

Mobbing ile mücadele derneği sitesindeki anketi dolduran 877 kişiden %93,2’si mobbing mağduru olduğunu,%4,6’sı olmadığını, %2,3 ü ise mağdur olup olmadığını bilmediğini beyan etmiştir.(www.mobbing.org.tr/www.mobbing.com.tr)

Erkan Yaman’ın Türkiye’de öğretim elemanlarının maruz kaldığı psikoşiddeti araştırmak amacıyla, 6’sı erkek, 9’u bayan; unvan bakımından 5’i araştırma görevlisi; 4’ü yardımcı doçent doktor; 2’si doçent doktor; 4’ü ise profesör doktor olmak üzere toplam 15 öğretim elemanı ile yaptığı mülakat çalışması sonucunda da önemli verilere ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularında öğretim elemanları, genel olarak yönetim anlayışının baskıcı olduğunu ifade etmiş, bu baskı ortamında akademik verim alınamayacağını ve yapılan işlerin göstermelik olacağını belirtmişlerdir (Yaman, 2009:114). Toplumda mobbingin algı düzeyi yükseldikçe oranların daha da arttığı görülecektir. Toplumda bilinç düzeyi yükseldikçe mobbing farkında lığı da artmaktadır.

## 6.SONUÇ

Psikolojik taciz(mobbing) sendromunun farkına vararak önleme yolunda çaba sarf etmeyen her kuruluşta az ya da çok psikolojik taciz(Mobbing) vakalarına rastlamak olasıdır. zorbaca yada soft taktiklerle yapılan psikolojik tacizin irki,dini ve dili yoktur.Güçlü olduğunu sananlar da, zayıflarda bir gün bu saldırı türünün kurbanı olabilirler. Mağdurların isimlerinin Mary,Ayşe, Fatma olması ve bu eylemlerin doğuda, batıda, kuzeyde, güneyde yaşanması da çok önemli değildir. Asıl önemli olan çalışma yaşamında insanın, örgütün en değerli varlığı olduğu bilincinin ne yazık ki yeterince hala gelişmemiş olmasıdır. Çalışma yaşamında teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun insan ve emek unsuru iş hayatının vazgeçilmez unsurudur.

Kurumsallaşmış kuruluşlarda, yönetim sürecine ilişkin kurallar belirlenmiş olmasına rağmen uygulayıcılar kendi kişisel düşüncelerini ve uygulamalarını yazılı kuralların önüne geçirmekte, objektif davranma ya da uygulama yapmak yerine ön yargıyla hareket edebilmektedirler. Örneğin; çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman

gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayırım net bir şekilde belirlenmemektedir.

Çalışanlarla iş birliği gerçekleşmemekte, katılım sağlanmamaktadır. Eğitim kalitesi, yetkinlik, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir. Buna karşılık yaranma ve iki yüzlülük önemsenmemekte, dedikodu artmaktadır. Yıldırma, korkutma, tehdit etmek bir yönetim tarzına dönüşmekte, çalışanın manevi varlığı hiçe sayılmakta, sadece maddi varlık olduğu sanılmakta bu davranışlar sonucunda ne çalışana nede işverene faydası olmayan etik ve hukuk dışı süreçler yaşanmaktadır. İşyerinde çok yoğun ve yüksek oranlarda psikolojik tacizler meydana geldiği halde inkâr edilmekte ve gizlenmektedir.

Psikolojik taciz(mobbing) çalışma hayatının vazgeçilmez davranış ve uygulamaları olarak kabul edilmekte, çalışanın yaşadığı duygusal acılar ve devamında gelişen fiziksel rahatsızlıklar kanıksanmaktadır. Mobbing mağdurlarının birçoğu mağdur olup olmadığını, kendisine yapılanların suç olup olmadığını dahi bilmemektedir. Mobbing nedir? Bilmeyen birçok kişi, mobbing, psikolojik tacizdir denildiğinde duraksamadan cinsel tacizi biliyorum şeklinde yanıt vermektedir. Mağdurlar bir yana hukukçular bile mobbing mağdurunun yaşadığı manevi işkenceyi kestirememektedir. Mobbing mağdurları kendilerine zorba ya da zorbalardan tarafından yakıştırılan deli, kaçık, geçimsiz, uyumsuz, ahlaksız, yalancı damgasını pekiştirmemek için psikologa ya da psikiyatru gitmekten çekinmekte, zorbalardan misilleme yapmasından ya da aynı sektörde referans kirlenmesinden dolayı yeni bir iş bulamayacağı endişesiyle dava açarak hakkının aramaktan korkmaktadır. Başkasına zorbalık yapanlar günü kurtarmaya çalışmakta, zevkle yaptığı psikolojik tacizin bir gün kendisine de yapılacağını idrak edememektedir. Ülkemizde işçi ve işveren sendikaları psikolojik taciz(mobbing) konusunu ve getirdiği olumsuz sonuçları yeterince bilmemektedirler. Üniversitelerde öğretim elemanlarının %82'si mobbing mağduru olduğunu beyan etmektedirler. Ülkemizde durum bu kadar vahim iken, konu yasal boyutu ile düzenlenmiş değildir.1 Temmuz 2012 tarihinde Yürürlüğe girecek olan Borçlar Kanununun 417.maddesinde yapılan düzenleme yeterli değildir.

## 7. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

### 7.1. Farkındalık Kazandırma

- Çalışanlara ve işverenerlere farkındalık eğitimi verilmesi,
- Tüm Topluma basın ve yayın yoluyla farkındalık kazandırma
- Bu kapsamda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca, televizyonlarda kamu spotları şeklinde mobbingi tanıtıcı kısa tanıtım filmleri yapılmalı ve yayınlaması sağlanmalıdır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığınca Türkiye geneli belirli projeler kapsamında farkındalık eğitimlerinin başlatılmalıdır.
- Adalet Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ortaklaşa Hakim ve Savcılara Mobbing konusunda kapsamlı Eğitimler verilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenleri ve öğrencileri akran zorbalığı(Bullying) konusunda bilinçlendirmelidir.

- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Türk aile yapısını güçlendirmek için çalışmalar, projeler ve danışmalık hizmetleri planlamalıdır. Sağlıklı aileler sağlıklı nesiller yetiştirir.

## 7.2. Mobbing Konusunda Yasal Düzenleme Yapılması

- Bu kapsamda derneğimizin de katkıları ile hazırlanan TBMM'ye verilmiş olan yasa taslakları yasalaşması sağlanmalıdır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında Kalite yönetim sistemi içinde mobbingi önleyici tedbirlerin konulmalı. Bu kapsamda; görev tanımları ve ayrımları yapılmalıdır.
- Taslak hazırlık çalışmaları devam eden ve kamu ve özel sektörde çalışanların tamamını kapsayan ve Türkiye'de istihdam alanında devrim niteliği taşıyan "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yasası'nın" adının "Çalışan Sağlığı ve İş Emniyeti" olarak değiştirilmelidir.
- Çalışan Sağlığı ve İş Emniyeti yasasına Mobbing ile Mücadele Derneği'nce hazırlanan psikolojik taciz(mobbing) maddesi eklenmelidir.
- Kamuda görevde yükselme ders konuları arasına psikolojik taciz mutlaka konulmalıdır.
- Toplu iş sözleşmelerine psikolojik taciz(mobbing) önleyici tedbirler konulmalıdır.
- Kamu ve özel sektörde 10 ve daha fazla personel çalıştıran kuruluşlarda "psikolojik taciz(mobbing) ile mücadele kurulu oluşturulmalıdır.

## 7.3. Mobbing Tarafları Neler Yapmalıdır

**7.3.1 Mobbing Mağdurları;** Psikolojik taciz mağdurları cesur olmalı, kendini suçlamamalı, sakin olmalı, sorunu çözümsüz olarak görmemeli, şikâyet ettiğinde ya da dava açtığı anda kendisine misilleme yapılmasından korkmamalı, önce konuyu ailesi ile paylaşmalı, daha sonra yakın arkadaşları ile paylaşmalıdır. Eğer tek başına mücadele edemiyorsa sosyal ve psikolojik uzman desteği almalıdır. Daha sonra şikâyet mekanizmasını kullanmalıdır. İlk olarak kurum içinde amirlerine başvurmalı, eğer mobbing amirler tarafından uygulanıyorsa en üst yönetime kadar silsile yolu ile şikâyet hakkını kullanmalıdır. Bu süreçte yaptığı bütün başvuruları ve kendine verilen yanıtları kayıt altına almalıdır. Kuruma yaptığı şikâyetlerden bir sonuç alamadı ise adli mercilere şikâyet hakkını kullanmalıdır. Bu süreç zorlu bir savaş olduğu için yalnız yürümesi oldukça zor olacağından mutlaka bir uzman desteği almalıdır.

**7.3.2.Yönetici ve İşverenler;** Bütün bu nedenlerle, işyerinde mobbing oluşturacak ortam ve kişiler dikkate alınarak çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. İşveren ve yöneticiler öncelikle kendileri psikolojik tacizin(mobbing) ne olduğunu ya da ne olmadığını öğrenmelidirler. Çalışanların tamamının psikolojik taciz (mobbing) farkındalık eğitimi almalarını temin etmelidirler. Kuruluş içinde şikâyet ve müracaat kanalları açık tutulmalı, bir mobbing farkındalığı ve önleme tüzüğü hazırlanmalı, işe yeni başlayan her çalışana bu tüzük okutulmalı, işe her başlayan en az 15 saat mobbing ve verimlilik eğitimi almalı, çalışan-iş-örgüt uyumunu

en üst düzeyde sağlamalı, güven temeli üzerine adalet, şeffaflık, dürüstlük ilkelerini oturtmalıdır.

**7.3.3.Seyirciler-Tanıklar;** Bir başkasına uygulanan psikolojik baskı, şiddetin bir gün kendilerine de uygulanacağını düşünerek sessiz kalmamalıdır. Gördüğünü, duyduğunu görmezden gelmeyerek iş arkadaşına destek olmalı ve gerekiyorsa tanıklık yapmalıdır.

#### **7.3.4.Diğer öneriler**

**7.3.4.**Mobbing şikâyetlerinin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca ciddi anlamda dikkate alınmalı ve istatistikî verileri kullanarak mobbingi önlemeye yönelik düzenleme ve çalışmalara rehberlik etmelidir.

**7.3.5.**Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı psikolojik destek hattı ve web sitesi kurmalıdır. Kurulan bu hatlardan talep eden insanlara uzman desteği sağlanmalıdır.

**7.3.6.**Yükseköğretimde mobbing konusu ders olarak okutulmalıdır.

**7.3.7.**Psikolojik taciz(mobbing) konusunda en az 15 saat bilinçlenme eğitimi almanlar yönetici olarak atanmamalıdır.

## **KAYNAKÇA**

Hüseyin GÜN, Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz-Mobbing/Bullying-Lazer yayınları: 2009)  
Pınar Tınaz (2006); İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım, İstanbul  
Dr.GÜÇLÜ, Faruk. İntihar- Umutsuzluğun Tırmanışı. Sabev Yayınları, Ankara: (Güçlü.2001,96-97  
Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing/Yard.Doç Dr .Erkan YAMAN-  
Nobel -2009  
Yrd. Doç. Dr. Sevda Ergenekon “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing, 2006 )”  
İnci DÖNDAŞ” İş Yerinde Zorbalık Artık Sökmüyor”2007  
(Saglik Nedir?http://www.webhatti.com/saglik/11376-saglik-nedir.html#ixzz1ueBNEW7N)  
(www.mobbing.org.tr/www.mobbing.com.tr)





# D. Mobbingle M¼cadelede Sivil Toplum Kurulularının Rol¼

## MOBBİNG ÇALIŞANLARIN İTİBARINI VE ONURUNU ZEDELEYEN ÖNEMLİ BİR SORUNDUR

**Mahmut ARSLAN**  
HAK-İŞ Genel Başkanı

Çalışma hayatı boyunca birçok insanın maruz kaldığı mobbing konusu son yıllarda daha fazla önem kazanan bir konudur.

Çalışma hayatında geçmişten bugüne hep var olan ancak konuyla ilgili bilinç ve farkındalık eksikliği nedeniyle görmezden gelinen ve çeşitli aşamaları kapsayan bir süreç şeklinde uygulanan mobbing, çalışanların itibarını ve onurunu zedeleyen, verimliliğini azaltan, işyerindeki iş barışını ve düzenini olumsuz etkileyen önemli bir sorun alanıdır.

İnsan onuruna karşı yapılan ve insan haklarını hedef alan mobbing; kasıtlı ve sistematik olarak, belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan eylemlerdir.

Çalışanın işinin son verilmesi ya da işinden ayrılmasına neden olabilen mobbing sadece işten ayrılma ya da atılmayla sonlanmayan, yeni bir işe girişte de temel olan referansları olumsuz etkileyen yıpratıcı uzun bir süreçtir.

Ayrıca mobbing insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedelemekte, kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırmakta, önemli sağlık sorunları ve travma sonrası

stres bozukluğu yaratmakta ve neredeyse hayatı sonlandırabilecek acı sonuçlara neden olabilmektedir.

Mobbing'e maruz kalan kişiler genellikle sadece iş yaşamında değil, özel hayatlarında da işyerinde gerçekleşen manevi baskı ortamından etkilenmekte ve psikolojik zarar görmektedirler.

Bu kabul edilemez bir durumdur.

Mobbing kavramı ülkemizde çok yeni olsa da son yıllarda mobbing mağdurları tarafından yargıya taşınan ve mobbing mağduru lehine karar verilen dava sayıları her geçen gün artmaktadır.

Mobbing'in önlenmesi ve buna ilişkin yaptırımlara ilişkin ülkemizde henüz özel bir düzenleme bulunmamaktadır.

Ancak İş Kanunu madde 5., 24/II., 77., 83. maddeleri kapsamında, Medeni Kanun'un Kişilik Hakları İhlali Sebebiyle Açılabilir Koruyucu Davalar ile Kişilik Haklarının İhlal Edilmesi Sebebiyle Maddi ve Manevi Tazminat Davası kapsamında, 04 Şubat 2011'de kabul edilen Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. Maddesi kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu nedenle konunun üzerinde ciddiyetle durulmalı, mücadele araçları güçlendirilmeli, yasal zemine oturtulmalıdır.

Bu çerçevede uluslar arası normlar, çeşitli ülke uygulamaları dikkate alınarak ülkemiz endüstri ilişkiler sistemine ilişkin bir model oluşturulmalıdır.

Bu konuda ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), hazırladığı raporlarda mobbing tanımını yapmış ve mobbing tanımı yaparak, en çok görüldüğü ülkelere tavsiye niteliğinde düzenlemelere yer vermiştir.

Avrupa Birliği'nde başta Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının 1,6 ve 31. maddesinde saygın çalışma koşulları, insan onurunun korunması ve herkesin güvenlik hakkına sahip olması gibi genel düzenlemelerin yanında Roma ve Amsterdam anlaşmalarında da ayrımcılığı yasaklayan genel düzenlemeler bulunmaktadır.

Avrupa Birliğinde, salt mobbing ile ilgili bir yönerge bulunmamakla birlikte 89/391 sayılı "İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi" mobbing konusunda göz önünde bulundurulması gereken çerçeve niteliğindedir.

Ülkemiz açısından yeni bir kavram olsa da mobbing konusunda kısa sürede önemli bir mesafe kat edilmiştir.

Özellikle TBMM'de Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu'nu tarafından yapılan kapsamlı çalışma sonunda hazırlanan "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu", Yeni Türk Borçlar Kanunu'ndaki düzenlemeler, mobbingin önlenmesine ilişkin Başbakanlık Genelgesi önemli bir farkındalık artışı sağlamıştır.

Bu kapsamda HAK-İŞ olarak son yıllarda mobbinge mücadele konusunda yaşanan gelişmelerden memnuniyet duyuyoruz.

Özellikle 19 Mart 2011 tarihli “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” (Mobbing) konulu Başbakanlık Genelgesinin yayımlanmasını önemli bir milat olarak değerlendiriyoruz.

Söz konusu Genelge’de yer alan;

- “İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır.
- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir” gibi düzenlemelerle çalışanların psikolojik tacizden korunması amaçlanmıştır.

Çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla alınması gereken tedbirleri içeren Başbakanlık Genelgesinin yayımlanmasının ardından konuyla ilgili artan bir bilinç düzeyi ile hareket edilmektedir.

Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından ilgili paydaşların katılımıyla Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu oluşturulmasına ilişkin koordinasyon çalışmaları başlatılmış, taslak bir eylem planı hazırlanmıştır. Bu sürecin kısa zaman için tamamlanmasıyla daha hızlı yol kat edileceğini düşünüyoruz.

HAK-İŞ olarak Genelgenin yayımlanmasını takiben genelge kapsamında Konfederasyonumuzun görev alanına giren konularla ilgili kapsamlı çalışmalar gerçekleştirdik.

Geçtiğimiz yıl ÇASGEM ile işbirliği yaparak 1000 kadın üyemize yönelik Mobbing ve mobbingle mücadele konusunda bilinçlendirme eğitimleri gerçekleştirdik. Özellikle ALO 170 hattının kullanımına yönelik bilgilendirmeler gerçekleştirdik.

Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler koymaya başladık.

Konfederasyonumuzun 2011 yılında gerçekleştirdiği 12. Olağan Genel Kurulunda; “mobbing konusunda farkındalığı artırmak için kapsamlı bir eğitim seferberliği başlatan HAK-İŞ’in, eğitim çalışmalarına devam etmenin yanı sıra üye sendikalarınca bağıtlanacak toplu iş sözleşmelerine işyerinde, psikolojik taciz vakalarını önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen göstereceğini” ifade eden bir Genel Kurul Kararı alınmıştır.

Konfederasyonumuza üye Hizmet-İş Sendikası genel Merkez Kadın Komitesi tarafından Türkiye çapında “MOBBİNG’E HAYIR” imza kampanyası yapılmıştır.

HAK-İŞ olarak üyelerimiz ve tüm çalışanlar açısından yaşanması her an muhtemel olan mobbing konusuna ilişkin çalışmalarımızı artırarak sürdüreceğiz.

İlgili tüm tarafların bu konuda sorumluluk almasının özellikle farkındalık artırıcı çalışmalara ağırlık vermesinin caydırıcı olacağına inanıyoruz.

Bu konuda tüm kurumlara görev ve sorumluluk düşmektedir.

Çünkü bilgi eksikliği nedeniyle işyerinde yaşanan her sorunun mobbing olarak değerlendirilmesi ya da mobbing kapsamındaki konuların ötelenmesi iş barışını olumsuz etkilemektedir.

Bu nedenle kurumlar da kendi iç mekanizmalarını geliştirip, mobbingi engelleyecek önlemler almalıdırlar. Önemli olan mobbing vakaları yaşanmadan işyerlerinde kurumsal tedbirlerin alınmasıdır. Bu tedbirlerin en önemlisi işyerinde sağlıklı iletişim ortamının sağlanmasıdır. İşyerinde sosyal diyalog ve endüstri ilişkileri mekanizmaları teşvik edilmeli, şikayetlerin tarafsızca değerlendirileceği mekanizmalar oluşturulmalıdır. İşyerinde meydana gelen vakalar İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarına mutlaka taşınmalıdır. Mobbing, müzakere ve arabulucuk teknikleri, stresten kurtulma ve iletişim teknikleri konularında eğitimler verilmelidir.

Mobbing vakalarına yönelik izleme-değerlendirme ve önleyici politika oluşturma çalışmalarının kurumsal şekilde gerçekleştirilmesi, mobbingle mücadele araç ve yöntemlerinin geliştirilmesi gibi konularda daha işlevsel adımlar atılması gerekmektedir.

En önemlisi ise psikolojik şiddet uygulamanın bir hak arama yolu olmadığı gibi, şiddetin hiçbir haklı sebebe ve gerekçeye dayandırılmayacağı bilinci tüm toplumumuzda yaygınlaştırılmalıdır.

Çalışanlar ve işverenler hem özel hem mesleki yaşamlarında insan ilişkilerine özen göstermeli ve insanı insan yapan en önemli değer olan saygı kavramından vazgeçmemelidir.

# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

## MOBBİNGLE MÜCADELEDE STK'LAR VE İNSANİ DEĞERLER

**Mehmet BOZDEMİR**

İnsani Değerler Derneği Genel Başkanı

### ÖZET

Mobbing/İşyerinde psikolojik taciz, çalışma hayatında bütün çalışanları ve toplumu olumsuz etkileyen bir olgudur. Yapılan araştırmalar, sadece ülkemizde değil bütün ülkelerde de bu olumsuz olgunun yaşandığını dünya ekonomisini, ülkelerin mobbingden etkilendiğini ve zarar gördüğünü göstermiştir. Mobbingin etkisinin azaltılmasında STK'lar çok önemli roller üstlenebilirler. Mobbingin giderek yaygınlaşmasının en önemli sebebi insanlığın insani değerleri kaybetmesidir. İnsani değerlerin kaybolması, ayırimcılığın, menfaatçiliğın, maddiyatçılığın, önyargılı düşüncelerin gelişmesine sebep olmuş, bu durum insanlar arasında büyük bir iletişim bozukluğu meydana getirmiş ve mobbinge uygun bir ortam hazırlamıştır. Çalışma hayatında insani değerlerin yeniden etkin bir şekilde yaşanmasıyla mobbingin etkisi azalacak belki de zaman içerisinde asgariye inip kaybolacaktır.

Bu kısa tebliğimizde kısaca mobbing kavramı ve etkileri üzerinde durulacak ve daha sonra sivil toplum kuruluşlarının mobbingle mücadeledeki rolü ile insani değerlerin fonksiyonu anlatılacaktır.

Türkçede; "işyerinde psikolojik taciz", "bezdiri", "yıldırma" şeklinde tanımlanabilecek olan "Mobbing" kavramı ilk kez 1980'li yıllarda İsveç vatandaşı ve bir bilim insanı olan Heinz LEYMANN tarafından iş hayatındaki baskı şiddet yıldırma hareketleri için kulla-

nılmaya başlanmıştır. LEYMANN, psikolojik tacizin birey üzerindeki duygusal ve fiziksel etkilerini; uykusuzluk, sinir bozukluğu, melankoli hali, konsantrasyon bozukluğu, sosyal izolasyon, kendini küçümseme ve aşağılama, sosyal uyumsuzluk, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, huzursuzluk ve derin keder hali olarak tanımlamaktadır. Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, işlerini yapamaz duruma gelmektedirler. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, en kısa mobbing süresi 6 ay, genelde ortalama süre 15 ay, sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı dönem ise, 29-46 aydır.

Mobbing eylemini çalışma hayatı için kullanan Heinz Leymann mobbing davranış türlerini beş grupta toplamıştır.

- Kendini göstermeyi engelleme; sözünü kesmek, yüksek sesle azarlamak şeklinde gerçekleşen davranışlar, sürekli eleştiri
- Sosyal ilişkilere saldırı; çalışan iş ortamında yokmuş gibi davranılması, iletişimin kesilmesi
- İtibara saldırı; asılsız söylenti, hoş olmayan imalar
- Mesleki durumuna saldırı; nitelikli iş verilmemesi, anlamsız işler verilip sürekli yer değiştirilmesi
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırı; ağır işler verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi

İsveç, psikolojik tacize karşı özel yasal düzenleme yapan ilk AB ülkesidir. 1993 tarihli İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname'de psikolojik taciz, sosyal dışlama ve cinsel taciz gibi saldırgan tutum ve davranışlar mağduriyet kapsamında değerlendirilmektedir.

Almanya Federal İş Mahkemesi bir kararında: mobbingi "çalışanlar arasında ya da amirler aracılığıyla gerçekleştirilen sistematik aleyhte faaliyetlerde bulunmak, eziyet etmek veya ayrımcılık yapmak" şeklinde tarif etmiştir.

Fransa'da mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) mağdurlarının mağduriyetleri sebebiyle başvurabileceği 8 makam belirlenmiştir. Bunlar yargı yoluna başvuru, işçi temsilcileri, işveren, sendikalar (İş Kanunu Madde L1154-2), dernekler, iş doktoru, arabulucu, Ayrımcılığa Karşı Eşitlikten Yana Yüksek Otorite'dir.

Ülkemiz pozitif hukukunda mobbing/psikolojik taciz kavramının doğrudan ifade bulunduğu bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Türk Ceza Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu'nda mobbinge ilişkin düzenlemeler yer almakta ise de; bunlar yetersiz olup, mobbingin tüm unsurlarını içerir şekilde İş Kanunu, Devlet Memurları Hakkındaki Kanunda ve Ceza Kanununda yeni düzenlemeler yapılmalıdır. Bu konuda mobbing/psikolojik taciz kavramının doğrudan ifade bulunduğu tek norm bir idari düzenleme olan Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği ana yönetmeliğinin 90. maddesidir.

Yasalarımızda mobbingle ilgili çok açık hükümler olmamasına rağmen, konuyla ilgili olarak mahkemelere açılan davalarda yargı müspet kararlar vermiş olup; Yargıtay 9. Dairesi ise mobbing ile ilgili kararında: Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb davranışları içermektedir.

Amerika'da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılan bir araştırmada Amerika'da çalışanların %13'ünün yakın bir zamanda mobbinge maruz kaldığını, %24'ü geçmiş zamanda, %12'sinin ise tanık olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların yaklaşık yarısı (%49) mobbinge maruz kalmaktadır.

Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55'inin son bir yıl içinde psikolojik tacizle karşılaştığı, %47'sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir. Yine Aksaray-Yalova-Esenköy eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkokul öğretmenin %50'sinin işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır. İstanbul'da 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86'sının psikolojik tacize maruz kaldığı kaydedilmiştir.

Human Resources Management'in, 2008 yılında Türkiye'deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla "yenibiris.com" zerinden bir anket düzenlemiştir. Söz konusu ankete 100 kişi katılmış, katılanların % 56'sını erkekler, % 44'n ise kadınlar oluşturmuştur. İş hayatında mobbingle karşılaştığıklarını söyleyenler, % 81 ile en büyük dilimi oluştururken, hiç karşılaşmayanların oranı ise % 2'de kalmıştır. Ankete katılanların % 70'i, bu davranışı, yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişilerden, % 25'i aynı seviyedeki çalışma arkadaşları tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak mobbing, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygın olmakla birlikte, her işyerinde ve her türlü kuruluşta da görülebilmektedir. Nitekim yönetim zaafiyetinin ve organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde, disiplin uygulamak, verimliliği artırmak, refleksleri koşullandırma ne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Modern hayatın getirdiği temel sorunlarından birisi haline gelen işyerinde psikolojik tacizin sonuçları ve etki alanı oldukça geniştir. Bireyler, böyle bir sorunu bilmekte, yaşamakta, ancak tanımlama ve üzüm konusunda bir adım atamamaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizde en önemli etken iletişimsizlik olup, hem mağdur hem de bireyin ailesi ve çalıştığı kurum da yaşanan mobbing sürecinden olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla, psikolojik taciz sadece fail veya failler ile mağdur arasında gelişen, bir defada meydana gelip biten bir şiddet türü değil, uzun bir süreçte yavaş yavaş gelişen ve gerek biçimi gerekse sonuçları açısından giderek ağırlaşan bir şiddet biçimidir.

Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü Raporuna göre, ABD'de işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır.

Avustralya Griffith Üniversitesi Yönetim Bölümünün hazırlamış olduğu rapora göre Avustralya'da mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) işverenlere yıllık 36 milyar dolara mal olmaktadır.

İngiltere Ticaret Odasının 2000 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) İngiltere endüstrisine her yıl 2 milyar dolar yk getirmektedir.

Dünyada her sene 6 milyon çalışma günü kaybı yaşanmaktadır. (HSEInformation about Health and Safety at Work). Bu yaşanan kayıpların sebebi (İşyerinde Psikolojik Taciz) mağdurlarının meslek güvensizliği, iş değişikliği ve uzun çalışma saatleri ve bu

zor çalışma koşulları sebebiyle yaşanan çalışma kayıplarıdır. Dünya genelinde stres ve stres ile ilgili olan hastalıkların maliyetine baktığımızda 5 milyar (TUC- Trades Union Congress) dolardan 12 milyar (IPD- Institute of Personnel and Development) dolara yükselen bir grafik karşımıza çıkmaktadır. Bu denli maliyeti olan mobbingin (İşyerinde Psikolojik Taciz) önlenmesi için mevzuatta ve uygulamada yapılacak değişikliklerin çalışma hayatına yansıtılması sağlanmalıdır.

Mobbing, çok yaygın ve gittikçe artan bir olgudur. AB ülkelerinde yaygınlık oranları % 2 ile 15 arasında değişmektedir. Ülkemizde ise bazı sendikalar ve STK'larda % 50'lik bir oran olduğu iddia edilmektedir.

İstanbul Kültür Üniversitesi Öğretim Görevlisi Dr. Şaban ÇAKANOĞLU'nun çalışmalarında, Türkiye'deki mobbing mağdurlarının çalışan nüfusun % 20'sini oluşturduğu belirtilmiştir.

Mobbing ile asıl hedef çalışanın onur ve saygınlığıdır. Mobbing uygulaması sonucu mobbing mağdurunun, özgüveni kaybolmakta, verimliliği ve performansı düşerek iş yapamaz duruma gelmekte ve ruh sağlığı bozulmasına neden olmaktadır. LEYHMAN'ın araştırmalarına göre, İsveç'teki intiharların%15'i mobbingten kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra, mobbing mağdurunun aile yakınları da manevi olarak olumsuz yönde etkilenmekte, evliliklerin çoğu boşanmayla sonuçlanmakta; pasifize olan mobbing mağdurunun yetiştirdiği çocuklar, demokrasinin önemini kavrayamamış, korkak, mutsuz, haksızlıkları sinesine çeken, hak arayışı içinde olmayan bireyler olarak yetişmekte; dolayısıyla toplum sağlığı, huzuru da giderek kaybolmaktadır.

## **SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ**

Çalışma hayatında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Son yıllarda artan göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır.

Bugün insanlığın yaşadığı önemli problemlerin başında ayrımcılık, iletişim bozukluğu, önyargılı düşünceler, maddiyatçılık ve menfaatçilik gelmektedir. Bu unsurlar bireyin egoizmini güçlendirmekte ve mobbing olgusunun çoğalmasında çok önemli rol oynamaktadır.

İnsanların ve ülkelerin özellikle çalışma hayatını önemli ölçülerde etkileyen ve gittikçe çoğalan mobbingin/işyerinde psikolojik tacizin etkilerinin sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla azaltılması hatta önlenmesi mümkündür. Sivil toplum kuruluşlarının en önemli görevleri toplumsal uzlaşmaya, barışa ve demokrasinin güçlenmesine katkı sağlamaktır.

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını iki yerde geçirirler. Bunlar, evleri ve işyerleridir. Demokratik refleksi yüksek, dengeli, uyumlu ve dinamik toplumlarda ise insanların hayatlarını geçirecekleri üçüncü yer sivil toplum kuruluşlarıdır.

İnsan her şeyden önce sosyal bir varlıktır. Daha çok insanla temas kuran insanların hayata daha bağlı, dengeli ve mutlu oldukları gözlenmiştir. Köşesine çekilmiş, insanlar-



la fazla temas kurmayan, yalnız yaşayan bireyler ise ruhsal hastalıklara yakalanmışlardır. Yapılan araştırmalarla, insanların aile ve işyerlerindeki psikolojik dengelerini sağlamanın sivil toplum kuruluşlarındaki katılımları ve faaliyetleri ile yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir. Çeşitli misyonları yüklenen sivil toplum kuruluşlarında insanlar kurdukları diyaloglarla daha dengeli ve huzurlu bir hayatı yaşayabilmektedirler. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının üyelerinin sorunlarıyla ilgilenmesi, dayanışma içinde olmaları ve insanların hayatlarında güvenle birlikte şeffaf bir denetim olgusu oluşturmakta ve bir oto kontrol sistemi geliştirmektedir. Bireyler insanı insan yapan değerlerin birçoğunu sivil toplum kuruluşlarında daha kolay bir şekilde algılayabilmekte ve kazanabilmektedir. Sevgi, saygı, yardımlaşma, hoşgörü, hak, hukuk, adalet, merhamet ve benzeri insani değerleri insanlar sivil toplum kuruluşları içerisinde daha kolay kazanmakta ve bu değerler, bireyin mobbing/işyerinde psikolojik taciz uygulamalarına engel olmaktadır.

## İNSANİ DEĞERLERİN ROLÜ

Modern dünyanın yaşadığı birçok hastalıkların ve sorunların en önemli sebeplerinin başında toplumların ve insanların insani değerlerden uzaklaşmış olması gelmektedir. Mobbing ile asıl hedef çalışanın onur ve saygınlığıdır. İnsanın onur ve saygınlığını hedef alan mobbing, ancak insani değerleri kaybetmiş veya zayıflamış bireylerin yapacağı bir uygulamadır. Kaybettiğimiz, terk ettiğimiz veya unuttuğumuz insani değerleri yeniden hatırlayıp hayatımızın her safhasında etkin bir şekilde yaşamak mobbingi/işyerinde psikolojik tacizi önemli ölçüde azaltacak, hatta yok edecektir.

İnsani değerler neden unutulmuştur, niçin kaybedilmiştir veya nasıl zayıflamıştır? Bu soruların cevapları üzerinde bütün insanlığın iyi düşünmesi ve çokça araştırması birçok sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır.

Özellikle Fransız İhtilali ile birlikte entelektüellerin hayata bakışları pozitivizm ve seküler düşünce ile şekillenmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle materyalist düşünce tarzının doğurduğu; faşizm, ulusalcılık, hümanizm, sosyalizm, komünizm, kapitalizm, liberalizm ve benzeri ideolojiler insanlığı esir almıştır. Biz ve ötekileri doğuran ideolojiler bir nevi insanların icat ettiği beşeri dinler haline gelmiştir. İnsan ve insani değerler ikinci plana itilmiş, aynı ideolojiden olmak daha önemli hale gelmiştir. En önemlisi insanın yüce bir varlık olduğunun unutulmasıdır. Bizim medeniyetimizdeki ifadesiyle eşrefi mahlûkat olan insan, yani yaratılmışların en şerefli olan insan çok sıradan bir varlık gibi görülmeye başlanmıştır. Bütün ideolojiler insanın sadece maddi yönüyle ilgilenmiş, insanın maddi ihtiyaçları giderildiği zaman mutlu olacağı zannedilmiştir. İşte bu durum insan merkezli düşünme felsefesini yitirmiş, hem toplum yapımızda hem de yönetim yapımızda insan ve insani değerlerin yerini ideolojilerin almasına sebep olmuştur.

İdeolojilerin esiri olan insanlık, insanın yüce bir varlık olduğunu unutmuş, bu durum insana duyulan saygı ve sevginin yitirilmesine sebep olmuştur. İdeolojiler; ayırıcılığı, önyargılı düşünceleri, maddiyatçılığı, menfaatçiliği ve acımasız rekabeti öne çıkararak, insanlar arasında büyük bir iletişim bozukluğu meydana getirmiştir. Bu iletişim bozukluğu da ruh sağlığı bozuk insanlar ve toplumlar yaratmıştır. İşte Mobbing de/işyerinde psikolojik taciz de modern hayatın getirdiği bu sorunlardan biridir.

İnsanı insan yapan insani değerler insanı yücelten değerlerdir. Sevgi, saygı, yardımlaşma, hoşgörü, şefkat, merhamet, adalet, vefa gibi değerler yeryüzünde sadece insana mahsus değerlerdir. Bu değerleri sosyal, siyasi, kültürel ve ekonomik hayatında etkili bir şekilde yaşayanlar dengeli, dinamik, müspet düşünen ve yapıcı insanlardır. Bu değerleri yaşayan insanlar başkalarına zarar vermekten, onları üzmetmekten ve kırmaktan çekinirler, hayatlarını bu değerlere göre tanzim ederler.

Çalışma hayatında bu değerlerin etkin bir şekilde yaşanması mobbingin etkilerini önemli ölçüde azaltacak hatta yok edebilecektir. Çalışma hayatında bu değerlerin kazanılması bir nevi koruyucu hekimlik etkisi gibi mobbingi daha başlamadan bitirecektir.

Çalışma hayatında bu değerlerin kazanılması ve güçlendirilmesi için birçok etkinlikler düzenlenebilir, çeşitli eğitim çalışmaları yapılabilir. Çalışanların yaş günlerinin, evlilik yıldönümlerinin kutlanması, birlikte piknikler ve geziler düzenlemek, çeşitli yardımlaşma faaliyetleri, hediyeleşmek, selamlaşmayı ve sohbetleri arttırmak, çalışanlar olarak çeşitli vakıf ve dernekler kurmak, birlikte kitap okumak, sinemaya tiyatroya gitmek, aileler arasında ev ziyaretlerinde bulunmak bu etkinliklerden sayılabilir. Bu gibi etkinliklerin arttırılması çalışanlar arasında temasın ve diyalogun güçlenmesini sağlayacak ve işyerini insani değerlerin yaşandığı bir ortam haline getirecektir. Böyle ortamlarda insanların birbirlerine zarar vermeleri asgariye inecek, hak hukuk kavramları da çok kuvvetli bir şekilde algılanacağı için mobbing ortamı da kendiliğinden ortadan kalkacaktır.

Elbette bütün bunların yanında eğitim ve hukuk sistemimizde, çalışma hayatı mevzuatımızda gerekli düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Bunların başında da insanı ve insani değerleri esas alan yeni bir anayasa, bu söylediklerimizin kolayca yapılmasına uygun bir zemin hazırlayacaktır.

## KAYNAKÇA

ALTINTAŞ Hayrani Prof.Dr. Mutlu Olmanın Yolları veya Yeni Ufuklar-Lotus Yayınları

ALTINTAŞ Hayrani Prof.Dr. İslam Demokrasi ve İnsan Hakları – Gündüz Yayınları

TARHAN Nevzat Prof.Dr. Güzel İnsan Modeli- Timaş Yayınları

İnsani Değerler 2.Kitap - İnsani Değerler Derneği Yayını

İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) ve Çözüm Önerileri) TBMM Alt Komisyon Raporu Nisan 2011 Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından yayınlanmıştır.

19 Mart 2011 tarih ve 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

[www.mobbing.org.tr/](http://www.mobbing.org.tr/) Bu sitedeki birçok yazı, araştırma ve makalelerden yararlanılmıştır.

[tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing](http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing)

# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

## PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELEDE SENDİKALARIN ROLÜ

Prof. Dr. Tekin AKGEYİK

İ.Ü.İktisat Fakültesi

### ÖZET

Psikolojik taciz davranışları, insanlık tarihi kadar eski bir sorun alanı olmasına rağmen, bu olgunun literatüre girişi ancak 1990'lı yılların başında gerçekleşmiştir. Sorunun sendikaların ve sivil toplum örgütlerin gündemine yansımaları çok daha yakın bir dönemde söz konusu olmuştur. Buna karşılık, hemen hiçbir sendikanın bu alanlarda kapsamlı bir politikası bulunmamaktadır. Sınırlı sayıdaki bazı yayınlar, seminerler ve toplantılar dışında ciddi bir mücadele programı geliştiren bir sendika söz konusu değildir. Nitekim konu henüz toplu sözleşme görüşmeleri gündemine alınmadığı gibi sendikaların bu tür saldırıların mağduru olan üyelerine desteği de yeterli düzeyde değildir. Bu makalenin amacı, psikolojik tacizle mücadelede genelde sivil toplum örgütlerinin, özelde ise sendikaların rolü ve etkisini ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik taciz, mobbing, sivil toplum örgütleri, sendikalar

### GİRİŞ

Psikolojik taciz (mobbing) kavramı ilk olarak Leymann tarafından geliştirilmiş olsa da, benzeri birçok kavram iş yaşamında fiziksel olmayan saldırıları tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunlar arasında "çalışan tacizi" (employee abuse), "mağduriyet"

(victimization), “duygusal taciz” (emotional abuse), “zorbalık” (petty tyranny), “psikolojik saldırganlık” (psychological aggression), “kabalık” (incivility), “ilişkisel saldırganlık” (relational aggression) ve “işyeri saldırganlığı” (workplace aggression) en yaygın olarak kullanılanlardır (Klein, 2012).

Psikolojik taciz davranışları, insanlık tarihi kadar eski bir sorun alanı olmasına rağmen, bu olgunun literatüre girişi ancak 1990’lı yılların başında gerçekleşmiştir. Bu dönemde konuyla ilgili araştırmalar, psikolojik tacizin etki alanını ortaya koymada önemli bir katkı yaratmıştır.

Buna karşılık, sorunun sendikaların ve sivil toplum örgütlerin gündemine yansımaları çok daha yakın bir dönemde söz konusu olmuştur. Geleneksel olarak sendikalar ücretler, çalışma saatleri, izinler ve iş kazası gibi klasik iş güvenliği sorunlarına yoğunlaşmışlardır. Bu nedenle psikolojik taciz gibi görece daha soft nitelikli iş güvenliği riskleri ihmal edilmiştir. Özellikle son yıllarda basın ve yayın kuruluşlarının haberlerine konu olan psikolojik taciz vakalarının etkisiyle konu çalışanlar arasında ciddi bir farkındalık yaratmış, sendikalar da bunun doğal bir sonucu olarak bu soruna önem vermeye başlamışlardır. Bu çerçevede çeşitli sendikaların yayınları, toplantıları, kampanyaları işyerinde psikolojik taciz olgusunun önemi ve etkisi konusunda bilinçlenmenin genişlemesine katkı sağlamıştır.

Sendikaların kamuoyunda yarattıkları bu bilinçlenme gerek resmi düzeyde gerek sivil toplumda karşılık bulmuştur. Başkanlığın konuyla ilgili genelgesi, psikolojik taciz mağdurlarına destek vermek amacıyla oluşturulan ALO 170 telefon hattı, SGK’nın yürürlüğe koyduğu psikolojik tacizle ilgili yönetmelik, ÇASGEM gibi kurum ve kuruluşların eğitim ve bilgilendirme programları vb. birçok çalışma ön plana çıkmıştır.

Bu makalenin amacı, psikolojik tacizle mücadelede genelde sivil toplum örgütlerinin, özelde ise sendikaların rolü ve etkisini ortaya koymaktır. Çalışma bu amaçla, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sendikaların psikolojik tacizin farkındalığına ilişkin sivil toplum örgütlerinin ve sendikaların rolü üzerinde durulmakta, ikinci bölümde psikolojik tacizle mücadeledeki sorumluluğu sorgulanmakta ve son bölümde ise, koruyucu mevzuatın geliştirilmesindeki etkisi analiz edilmektedir.

## 1. FARKINDALIK YARATILMASI

Psikolojik tacizle mücadelede öncelikli görev farkındalık yaratılmasıdır. İşyerinde fiziksel olmayan saldırgan davranışlar yeni bir olgu değildir. Ancak bu davranışların psikolojik taciz kapsamında değerlendirilmesi oldukça yeni bir durumdur. Dolayısıyla sivil toplum örgütlerinin öncelikli rolü, çalışanlar tarafından çoğunlukla işin veya işyeri ilişkilerinin doğal bir unsuru olarak görülen taciz edici tutum ve davranışları fark etmelerine dönük programlar yürütmeleridir.

Farkındalık yaratılması kapsamında sivil toplum örgütlerinin araştırmalarla sorunun bilinirliğini ve yaygınlığını analiz etmeleri önemlidir. Son yıllarda bu alanda kayda değer araştırma ve çalışma yürütülmüştür. Bazı sendikalar üyeleri üzerinde araştırma

yapılmasına zemin hazırlayarak sorunun daha iyi algılamasına önemli katkılarda bulunmaktadırlar.

Örneğin altı farklı işçi sendikasının üyeleri arasında yapılan bir araştırmada Einarsen, Raknes ve Matthiesen tarafından, psikolojik taciz olgusunun; iş yükü, iş kontrolü, örgüt-sosyal iklim, liderlik, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kurum kaynaklı faktörlerle ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, iş kontrolü, liderlik ve rol çatışması ile psikolojik taciz arasında yüksek bir ilişki saptanmıştır. Bu üç değişkeni örgüt-sosyal iklim takip etmektedir. Ayrıca, araştırmada, psikolojik tacize maruz kalanların çalışma ortamını daha negatif bir şekilde algıladıkları görülmüştür (Einarsen, 1994).

İngiltere’de Kamu Çalışanları Sendikası’nın (Public Sector Trade Union-UNISON) üyeleri arasında yapılan bir araştırmada, üyelerin üçte ikisinin bir şekilde ya psikolojik taciz mağduru olduğu ya da tanık olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada ayrıca belirli sektörlerde, psikolojik tacizin yoğunluğunun arttığı ortaya çıkmıştır. Özellikle iletişim sektöründe çalışanların %25’i psikolojik tacize maruz kaldığını bildirmiştir (Cox, 2004).

Bazı ülkelerde ise, bu tür araştırmalar sendikalar tarafından doğrudan gerçekleştirilmektedir. Sözelimi İngiltere’de “Bankacılık, Sigortacılık ve Finans Sendikası” (Banking, Insurance and Finance Union-BIFU), çalışanlar ve amirler üzerinde hedefleri gerçekleştirme yönünde yoğun bir baskının olduğu işyerlerinde psikolojik taciz vakalarının arttığına dikkat çekmektedir. Bu işyerlerinde özellikle performans odaklı ücretlendirme sisteminin varlığı, psikolojik taciz için uygun bir ortam yaratabilmektedir (Salin, 2003).

Norveç’te ise, yedi işçi sendikası tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada deneklerin %27’si psikolojik taciz vakalarının daha yoğun olduğu işyerlerinde verimlilik oranlarının da gerilediğini kaydetmiştir. Araştırmada kaydedilen diğer negatif sonuçlar arasında özellikle devamsızlık, yüksek işgücü devri ve iş tatminsizliği ön plana çıkmaktadır (Einarsen, 2004).

İngiltere’de İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun (Trades Union Congress-TUC) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, psikolojik taciz davranışlarına en fazla maruz kalan grupların bankacılık, finans ve güvenlik sektörü çalışanları olduğu (%63), bunu gönüllü işlerde çalışanların (%45) ve kamu çalışanlarının (%41) izlediği belirlenmiştir (Cox, 2004).

Psikolojik taciz ile ilgili 1999 yılında “Hollanda İşçi Sendikaları Federasyonu” (Federation Dutch Labour Movement-FNV) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise; araştırmaya katılan 2000 sendikasının % 39’u çalıştıkları işyerinde rahatsız edici bir atmosfer olduğunu ve %5’i bu durumun tehditkâr olduğunu bildirmişlerdir. Çalışmaya katılanların %42’sinin işyerlerinde psikolojik tacize karşı hiçbir önlem alınmadığını bildiği, % 11’inin ise, önlem alınıp alınmadığını bilmediği ortaya çıkmıştır (ITW, 2004).

Farkındalık yaratmaya dönük çalışmalar sadece araştırmalar sınırlı değildir. Bazı ülkelerde sorunu kamuoyunun gündemine taşımaya dönük kampanyalara rastlanmaktadır. Örneğin İrlanda’da “İrlanda Banka Çalışanları Sendikası” (Irish Bank Officials Association-IBOA) 10.000 üyesi ile korku kültürüne karşı bir kampanya başlatmıştır. “İş-

yerinde saygınlık” kampanyası özünde işyerinde psikolojik tacize karşı koymak olarak açıklanmıştır. Sendika psikolojik tacizin işyerlerinde stresli bir çalışma ortamı yaratan önemli bir sorun olarak tanımlamakta ve bankaları gerekli önlemleri almaya çağırılmaktadır. Sendika üyeleri bankaların giderek artan performans hedeflerinden, genişleyen işyükünden, personel azaltılmasına dayalı İKY uygulamalarından dolayı ciddi kaygılar taşıdıklarını kaydederek bunun psikolojik tacizin işyerinde korku kültürünü hâkim kılmakta olduğunu ifade etmektedirler. Sendika üyeleri için çalışanları daha saygın bir çalışma kültürünü talep etmektedir (Keane, 2004).

Türkiye’de ise, psikolojik taciz davranışlarını ölçümlemeye dönük son 10 yılda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, sendikaların bu tür çalışmalara doğrudan veya dolaylı şekilde katkıda bulunduğuna ilişkin herhangi bir bilgi mevcut değildir. Buna karşılık, son birkaç yıldır sendikaların bu sorunun varlığını kamuoyunda görünür kılmaya dönük çeşitli çalışmaları söz konusudur. Örneğin “Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu” (DİSK) 2012 yılında bir “Mobbinge Son İmza Kampanyası” başlatarak kamuoyunun dikkat ve ilgisini çekmeye çalışmıştır. Kampanya ile sendika psikolojik tacize karşı hukuksal düzenlemeye gidilmesini, işyeri düzeyinde önlem alınmasını ve bilinçlendirme çalışmalarının yapılmasını talep etmektedir. Kampanyaya özgü bir internet sitesi oluşturan DİSK, ayrıca, stitckerlar ve el ilanları dağıtarak kampanyanın etkinliğini artırmaya yönelmiştir (DİSK, 2012).

## 2. MÜCADELE BİLİNCİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Farkındalık önemli olmakla birlikte psikolojik tacizle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde mücadele bilincin geliştirilmesi sivil toplum örgütlerinin bir diğer rol alanıdır. Mücadele bilinci psikolojik taciz saldırılarına karşı koyma ve pasifize etme sürecini gerektirmektedir.

### 2.1. Örgütlenme ve Katılım

İşyerinde psikolojik tacizle mücadele alanındaki çalışmalara destek olması ve alınan önlemlere katkıda bulunması açısından sendikalara oldukça büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü psikolojik taciz olgusu sendikaları da kapsayan geniş bir mücadele programını gerektirmektedir. Bu sorunun sınırlandırılması ancak her düzeyde örgütlenmeye ve mücadele mekanizmaları oluşturmaya bağlıdır. Bu amaçla çeşitli ülkelerde sendikalar yanında profesyonel kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin de dâhil olduğu çalışma grupları oluşturulmaktadır. Birçok ülkede psikolojik taciz davranışlarına dönük farkındalığın artmasına paralel olarak mücadele hareketi de güçlenmektedir (Fleck, 2002).

Türkiye’de Başbakanlığın, 19 Mart 2011 tarihli 2011/2 Sayılı Genelgesiyle “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur. Kurul psikolojik taciz olgusuna karşı sivil toplum örgütlerini de kapsayan bir katılım ve örgütlenme öngörmektedir. Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun özellikle çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek amacıyla oluşturulduğu görülmektedir. 3 Ocak 2012 tarihinde ise, “Çalışma Ortamında Psikolojik Tacizin Önlenmesi

ve Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu Kurulması Hakkında Kanun Teklifi” TBMM sunulmuştur.

30 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise, hem ulusal düzeyde hem de işyeri düzeyinde çalışma hayatının risklerine karşı örgütlenme zorunluluğu getirmektedir. Ulusal düzeyde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesi için tavsiyelerde bulunmak üzere bir Konsey kurulmasını öngören Yasa, işyeri düzeyinde ise, iş güvenliği riskleri ile daha etkin bir şekilde mücadele etmek amacıyla iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturulmasını öngörmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, aynı zamanda, çalışanların seçtikleri temsilcileri (veya sendika temsilcileri) aracılığı ile bu aktivitelere dâhil edilmesini öngörmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği kurulları bu açıdan psikolojik taciz davranışlarını teşhis etmede ve bu tür davranışları pasifsizle etmede önemli bir katılım mekanizması rolü oynayabilecektir. Psikolojik taciz, gerek çalışanlar, gerek işletme, gerekse üçüncü kişiler açısından birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Çok sayıda risk içeren bu soruna iş sağlığı ve güvenliği kurulları aracılığıyla işyerinde gereken önemin atfedilmesi mümkün olacaktır. Bu çerçevede kurulların öncelikli görevi, psikolojik taciz ortamını yaratan koşullar saptanmasıdır. Ayrıca psikolojik tacizle mücadelede uygulamak üzere belirli bir plan oluşturmalarıdır. Bu plan dâhilinde tacizi önleyecek ve ortaya çıkması halinde doğru bir şekilde tasfiye edebilecek yeni bir örgüt kültürünün ve kurum içi mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir (Namie, 2002).

### **2.1. Eğitim ve Bilinçlendirme**

Sivil toplum kuruluşlarının mücadele misyonu kapsamında gerçekleştirecekleri önemli aksiyonlardan biri de üyelerini psikolojik taciz vakalarına karşı bilinçlendirmek olmalıdır. Psikolojik taciz eğitimleri hem bu sorunu kavrama, anlama, karşı koyma becerilerini katılımcılara aktarabilmeli hem de çalışanlara yasal hak ve sorumluluklarını aktarabilmelidir.

Psikolojik taciz olgusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayan en önemli faktörlerden biri işyerinde kişisel iletişim uyumsuzluğudur. Özellikle artan toplumsal farklılaşma işyerlerinde iletişim açısından ciddi sorunlara yol açmakta, bu durum farklı kültürel kaynaklı davranışların bazen psikolojik taciz davranışı kapsamında algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle psikolojik taciz eğitimleri aracılığıyla kurumsal düzeyde ortak bir dil ve iletişim zemini yaratılması mücadeleyi daha etkin kılacaktır.

Psikolojik taciz, birçok durumda örgütsel çatışmaların bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu olguyla mücadelede çatışma yönetimi eğitimi, özellikle bu tür saldırılarla karşı karşıya kalan çalışanlara psikolojik bir destek yaratacaktır. Örgütsel çatışma ve bunlara ilişkin çözüm yöntemleri konusunda donanımlı kılınan çalışanların psikolojik taciz davranışlarına karşı daha güçlü olacağı açıktır. Ayrıca bu destek saldırıya uğrayan çalışanın kısa sürede eski performans düzeyine çıkmasına da olanak sağlayacaktır.

Nihayet, psikolojik tacize karşı mücadelenin önemli bir ayağı da çalışanları bu konuya ilişkin yasal hakları hususunda bilgilendirmek ve bilinçlendirmektedir. Böylece

bu şiddet olgusu ile karşılaşan kişi, haklarının bilinciyle her türlü yasal ve idari süreci başlatma yetkinliği kazanmış olacaktır. Özellikle şikayet mekanizmaları, dava aşma süreci, tazminat olanakları ve işten ayrılmaya olanak sağlayan haklı fesih seçenekleri eğitimlerde ön plana çıkarılması gereken hususlardır.

Bu alanda birçok ülkede gerek sendikaların gerekse sivil toplum kuruluşlarının ciddi çalışmaları söz konusudur. Örneğin Lüksemburg'da Mayıs 2003 tarihinde finans sektörü çalışanlarını ve işverenlerini temsil eden sendikalar ortak bir girişim kapsamında bankalarda psikolojik tacize karşı mücadele başlatılmasını, her bankanın konuyla ilgili bir kılavuz kitapçık hazırlayarak, çalışanlarına dağıtmasını talep etmiştir (Feyereisen; 2005).

Ülkemizde gerek eğitim gerekse bilinçlendirme alanında son yıllarda sendikaların ve diğer sivil toplum örgütlerinin dikkat çekici girişimleri söz konusudur. Örneğin Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) hazırlamış olduğu "Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi" bu alandaki öncü çalışmalardan biridir. Bu yayında TİSK hem çalışanları hem de işverenleri psikolojik taciz konusunda bilgilendirmekte ve bilinçlendirmek hem de bu sorunla mücadelede hukuksal düzlenmeleri ve işyeri düzeyinde alınabilecek önemleri açıklamaktadır (TİSK, 2012).

Benzer bir çalışma Basın, Yayın ve Posta Emekçileri Sendikası (Habersen) tarafından psikolojik tacizle ilgili bir eğitim broşürü ile gerçekleştirilmiştir. Sendika, yayınında üyelerine psikolojik tacizle ilgili bilgilendirici çeşitli açıklamalarda bulunmakta, ayrıca, yasal haklarını hatırlatarak onları bilinçlendirmektedir. Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK) da "İşyerinde Psikolojik Yıldıрма: Mobbing" başlıklı bir broşürle üyeleri ve çalışanları bilgilendirme yoluna gitmiştir (KESK, 2012).

Bazı sendikalar ve dernekler ise, seminerler ve çeşitli toplantılar aracılığıyla üyelerini eğitime ve bilinçlendirme yoluna gitmektedirler. Sözgelimi Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası (SES) tarafından 30 Ocak 2012 tarihinde psikolojik taciz konulu bir çalıştay düzenlenerek, katılımcıları bilgilendirmeye ve konanımlı kılmaya çalışmıştır (SES, 2012).

Bu alanda oldukça aktif olan bir diğer örgüt ise, Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği'dir. Dernek, 12 Mayıs 2010 tarihinde düzenlediği "İşyerlerinde Baskı ve Denetim ve Mobbing" konferansını, 10 Haziran 2012 tarihinde çeşitli sivil toplum örgütleriyle yeniden gerçekleştirmiştir (ÇMÇ, 2012).

### **2.3. Mağdurlara Yardım**

Psikolojik tacizle mücadelede önemli sorumluluklardan biri de bu tür saldırılara maruz kalan çalışanlara destek verilmesidir. Bu destek hem kişinin duygusal sağlığına yeniden kavuşması için gerekli her türlü psikolojik desteği hem de saldırganlara karşı açılacak hukuksal davalara ilişkin hukuki destek mekanizmalarını kapsamaktadır. Birçok ülkede başta sendikalar olmak üzere sivil toplu örgütlerinin mağdurlara yönelik destekleri oldukça önemli bir zemin kazanmıştır.



Bu kapsamda Fransa, İtalya, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde psikolojik taciz olgusuyla mücadele kapsamında acil telefon hatları ve mağdurlara yardım programlarının oluşturulduğu görülmektedir (Fleck, 2002).

Bu konuda İtalya Avrupa'da öncü bir rol oynamıştır. Bu ülkede psikolojik taciz ile ilgili çalışmaları oldukça eskiye gitmektedir. 1996 yılında başlatılan çalışmalar kapsamında "İtalyan Psikolojik Taciz ve Psikososyal Stress Derneği" (Associazione Italiana Contro Mobbing e Stress Psicossociale-PRIMA) kurulmuştur. Öncelikle psikolojik taciz mağdurlarına yardım ve danışmanlık hizmeti vermek amacıyla kurulan dernek, 1998 yılında Harald Ege tarafından İtalya'da yapılan ilk psikolojik taciz araştırmasına da destek vermiştir.

Bu tür çalışmalara daha sonraları sendikalar da destek vermiştir. Örneğin İtalya'nın en büyük işçi örgütlerinden biri "Serbest Sendikalar Konfederasyonu" (Unione Italiana del Lavoro-UIL) resmi internet sitesinde psikolojik taciz ile ilgili ayrı bir bölüm oluşturarak üyelerinin konu hakkında bilgilendirilmesini, psikolojik taciz olaylarının internet kanalıyla rapor edilmesini, mağdurlar arasında dayanışmanın sağlanmasına destek vermiştir.

Benzeri programlarının yürütüldüğü Almanya'da 1998 yılında işçi sendikaları tarafından psikolojik taciz mağdurlarına yardım etmek ve destek olmak amacıyla telefon hatları kullanıma açılmıştır (Di Marco, 2004). Benzeri bir çalışma İngiltere'de, "İletişim Sektörü Çalışanları Sendikası" (Communication Workers Union CWU) ve "Kamu ve Ticari Hizmetler Sendikası" (Public and Commercial Services Union-PCS) tarafından gerçekleştirilmiştir. Taşımacılık ve Genel İş Sendikası, ise, bölgesel düzeyde bir destek ağı oluşturmaya yönelmiştir.

Bu ülkede, ayrıca, "Banka Çalışanları Sendikası" (Banking Union-UNIFI), Birleşik Mühendisler ve Elektrikçiler Sendikası (Amalgamated Engineering & Electrical Union-AE-EU) ve "İtfaiye Çalışanları Sendikası" (Fire Brigades Union -FBU) bazı sendikalar psikolojik taciz danışmanları görevlendirmiştir. Nihayet, sendikaların işbirliği yaptığı bazı yerel hükümetler (Gloucester Şehir Konseyi ve Liverpool belediyesi gibi) psikolojik taciz ile ilgili özel politikalar oluşturmaktadırlar (Cox, 2004).

Türkiye'de ise, DİSK tarafından düzenlenen "Mobbinge Son İmza Kampanyası" kapsamında oluşturulan internet sitesi aracılığıyla mağdurların bilgilendirilmesi sağlanmış, açılan davaların seyrine ilişkin bilgilendirici açıklamalar yapılmıştır. Böylece yasal işlem başlatamamış mağdurlara, dolaylı da olsa, hukuksal süreçle ilgili olarak destek verilmiş olmaktadır (DİSK, 2012).

### 3. MEVZUAT DÜZENLEMELERİ

Yasal düzenlemeler psikolojik tacizle mücadelede önemli bir hukuksal zemin yaratmaktadır. Sivil toplum örgütleri kamuoyu yaratarak ve parlamentoyu etkileyerek psikolojik tacizle ilgili hukuki düzenlemelerin yasallaşmasında önemli bir role sahiptir. Bu alanda birçok ülkede 1990'lı yıllardan itibaren sivil toplum örgütleri hükümetleri ve parlamentoları harekete geçmeye zorlamışlardır. Bunun yanında hukuki düzenlemeleri toplu sözleşmeler aracılığıyla etkinleştiren ülkeler de mevcuttur.

Fransa bu konuda öncü bir ülke konumundadır. Sivil toplum örgütlerinin baskısı ile çıkarılan yasal düzenleme, sendikaların kamu ve özel sektörde yaşanan psikolojik taciz olaylarının önlenmesinde taraf olması da sağlanmaktadır (Di Martino, 2003). Yasa, ayrıca, hem mağduru korumak hem de, tacizciyi cezalandırmak mekanizmalar getirmiştir (Ferrari, 2004).

Konuyu hukuksal zemine taşımaya dönük girişimlerin başarısız olduğu ülkeler de mevcuttur. Örneğin İngiltere’de 1997 yılında “Sınır Tanımayan Doktorlar” (Medecins Sans Frontieres-MSF) gibi bazı sivil toplum kuruluşları tarafından işyerinde psikolojik taciz davranışlarını önlemek amacıyla hazırlanan “İşyerinde Saygınlık Yasa Tasarısı” Parlamento’dan geçirilememiştir (Cox, 2004).

Psikolojik tacize karşı mücadele aksiyonun toplu sözleşme zemini seçen özellikle kuzey ülkelerinde süreç oldukça etkin bir şekilde yürütülmektedir. Sözgelimi çalışma hayatına ilişkin yasal düzenlemelerin aksine toplu pazarlık yoluyla oluşturulduğu Danimarka’da, psikolojik taciz olgusuna dönük önlemler de bu geleneğe uygun olarak ulusal düzeyde yapılan toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmiştir (Di Martino, 2003). 2001 yılında Çalışma Konseyi (Danish Working Environment Authority), Danimarka İşveren Konfederasyonu (Employers’ Confederation-DA) ve İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Trade Union Confederation-LO) arasında bir anlaşma imzalanarak işyeri düzeyinde psikolojik tacizi önlemeye dönük uygulamalara zemin hazırlanmıştır (Ferrari, 2004).

Nihayet, sivil toplum örgütlerinin etki alanı bazı durumlarda ulusal sınırları da aşmaktadır. Örneğin 1990’lı yıllardan bu yana Avrupa Birliği Organları bu sorunla daha etkin mücadele yöntemleri geliştirmeye çalışmakta, sendikaların da bu konuda çeşitli roller üstlenmesini öngörmektedir. Nitekim Avrupa Birliği Konseyi, konuyla ilgili bir direktif yayınlarak işyerinde psikolojik tacizin engellenmesi ve elimine edilmesi için işverenlerin çalışanlar ve sendikalarla işbirliğine gitmesini ön görmektedir. Direktif özellikle işverenler psikolojik tacizi engelleme, risk analizi ve ortaya çıkabilecek psikolojik taciz vakalarının sonuçlarını etkin şekilde yönetilmesinden sorumlu olmaktadır (Ferrari, 2004).

Türkiye’de ise, özelliklerin sendikaların yarattıkları kamuoyu ile 19 Mart 2011 tarihli 2011/2 Sayılı “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu başbakanlık genelgesi yayınlanmıştır. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz vakalarına karşı alınması öngören genelge, ayrıca, toplu iş sözleşmelerinde de psikolojik taciz saldırılarını önlemeye dönük düzenlemeler yer verilmesine tavsiye etmektedir. Genelgenin çok önemli bir diğer katkısı ise, psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik bünyesinde bir destek iletişim merkezinin (ALO 170) kurulmasını sağlamasıdır.

Bir diğer hukuksal düzenleme Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından 12 Mayıs 2012 tarihinde Başbakanlık Genelgesine dayanılarak hazırlanan “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Baskı ve Taciz) Yönetmeliği” kapsamında uygulamaya konulmuştur. Yönetmelikle psikolojik vakalarını inceleyecek bir komisyon oluşturulmakta, tacize ilişkin iddiaların nasıl soruşturulacağı ve neticelendirileceği hükme bağlanmaktadır.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Psikolojik taciz, sonuçları ve etki alanı dikkate alındığında ciddi bir iş güvenliği riskidir. Bu soruna karşı gerek ulusal gerekse işyeri düzeyinde kolektif bir mücadele yürütülmelidir. Dolayısıyla çalışma hayatının tüm tarafların, işçiler, işverenleri sendikalar ve işveren kuruluşlarının, psikolojik taciz vakaları ile mücadelede işbirliği yapmaları son derece önemlidir.

Buna karşılık, işyeri düzeyinde ülkemizde hala yeterli düzeyde sorunla mücadele edildiği söylenemez. Birçok işyerinde iş güvenliği riski olarak değerlendirilmeyen psikolojik taciz saldırıları hala “kabalık”, “nezaketsizlik”, ya da “iletişim sorunu” olarak algılanmakta, disiplin suçu olarak ayrıca düzenlenmemektedir.

Benzer bir durum sendikalar için de geçerlidir. Hemen hiçbir sendikanın bu alanlarda kapsamlı bir politikası bulunmamaktadır. Sınırlı sayıda bazı yayınlar, seminerler ve toplantılar dışında ciddi bir mücadele programı geliştiren bir sendika söz konusu değildir. Nitekim konu henüz toplu sözleşme görüşmeleri gündemine alınmadığı gibi sendikaların bu tür saldırıların mağduru olan üyelerine desteği de yeterli düzeyde değildir.

Buna karşılık psikolojik tacizle mücadelede sendikaların rol ve sorumlulukları hafife alınamaz. Sendikalar birçok boyutuyla sorunu pasifize etmede etkili olabilir. Her şeyden önce sendikalar gerek üyeleri arasında gerekse örgütlendikleri işyerlerinde psikolojik taciz olgusunun niteliği, kapsamını ve sonuçlarını ölçmeye dönük bilimsel araştırmalar yapabilir ve bu tür çalışmaların yapılmasına destek verebilirler. Bu, özellikle sorunun kamuoyunun gündemine taşınmasında önemli bir adım olacaktır.

Sendikaların atabilecekleri bir diğer adım, üyelerini eğitmektir. Çalışanların psikolojik taciz konusunda bilinçlenmesi, haklarını bilmeleri ve saldırganlara karşı koyabilmeleri mücadele sürecine çok önemli bir katkı sağlayacaktır. Eğitimin önemli bir unsuru olan sendikaların yayın aktiviteleri de sınırlı kalmaktadır. Birkaç sendika sadece broşür niteliğinde yayınlar yaparken, konuyla ilgili en ciddi yayın bir işveren örgütünden gelmiştir.

Üyelerin eğitilmesi yanında sendikalar bu tür saldırılara maruz kalan üyelerine hem psikolojik hem de hukuksal destek sağlamalıdır. Bu amaçla diğer sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılması desteğin etkinliğini geliştirecektir.

Nihayet, sendikaların psikolojik tacize karşı hukuksal zemini güçlendirecek çalışmaları motive etmesi ve hareket geçirmesi de gereklidir. Bu alanda halen yeterli düzeyde mevzuat bulunmamaktadır. Ancak mevzuat çalışmalarının sadece yasa çıkarılmasına dönük girişimlerle sınırlı tutulmaması gerekir. Sendikalar işverenler ve işveren sendikaları ile işbirliği yaparak gerek işyeri düzeyindeki yönetmelikler ve gerekse toplu iş sözleşmelerine hükümler koyarak hukuksal koruma zemini etkin şekilde genişletebilirler.

## KAYNAKLAR

- ÇMÇ, "Mobing Konferansına Davet", www.gercegecagrimerkezi.org, 2012.
- Cox, Liz,, Mobbing; Raising Awareness on Women Victims of Mobbing: The UK Perspective; Report On Research; European Commission Daphne Program; Brussels 2004.
- Di Marco, Daniela; Mobbing; Solidarietà di Polizia; n.2; Marzo 2003: 23-24.
- Di Martino, Vittorio and Hoel, Helge and Cooper, Cary L., Preventing Violence and Harassment in the Workplace; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Ireland 2003.
- DİSK, "Mobbinge Son İmza Kampanyası", www.disk.org.tr, 2012.
- Einarsen, Stale and Raknes, B.I. and Matthiesen, S.B.; "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study"; European Work and Organizational Psychologist; Vol.4; 1994: 381-401.
- Einarsen, Stale, "Bullying at Work"; European Agency for Safety and Health at Work; http agency.osha.eu.int; 29.03.2004.
- Ferrari, Elena, Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective; European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women; 2004.
- Feyereisen, Marc, "Sexual Harassment Guidelines Drawn Up For Finance Sector"; European Industrial Relations Observatory; eiro.eurofound.eu; 2005.
- Fleck, Fiane, "In Europe, Groups Seek to Attack Problem of Workplace Bullying"; Wall Street Journal; Dec. 2002: 12.
- ITW, Mobbing-Raising Awareness on Women Victims of Mobbing: The Netherlands Contribution; Report On Research; European Commission Daphne Program; No:2004-1/173W; Brussels 2004.
- Keane, Conor, "Culture of Fear Under Attack"; IBOA - The Finance Union; 21st October 2004; iboa.ie.
- KESK, İşyerinde Psikolojik Yıldıırma: Mobbing!, Ankara, 2012.
- Klein, Anne M. Hintz, "Does Workplace Bullying Matter? A Descriptive Study of the Lived Experience of the Female Professional Target", Doctor Dissertation, Capella University, 2012.
- Namie, Gary; "Workplace Bullying: Escalated Incivility"; Ivey Business Journal; November/December 2002: 1-6.
- Salin, Denis; "Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Chancing Work Environments"; International Journal of Management and Decision Making; V.4/1; 2003: 35-46.
- SES, "Sendikamızda Mobbing Çalıştayı", www.ses.org.tr, 2012.
- TİSK, Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi, Ankara, 2012.

# D. Mobbingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

## MOBBİNGLE MÜCADELEDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ

Prof. Dr. Tunç DEMİRBILEK

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

### 1. GİRİŞ

“Mobbing” olarak ifade edilen “psikolojik taciz”, hem endüstri toplumları hem de endüstri sonrası toplumlarda çalışanlarının karşılaştığı önemli bir sorundur. 1980’lerden sonra yaşanan teknolojik değişimlerle birlikte ekonomik, sosyal ve yapısal dönüşümler, psikolojik tacize neden olan sosyal ve örgütsel faktörlerin baskısını artırmıştır. Bu durumun oluşmasında küreselleşme doğrultusunda artan rekabet ve üretim sürecinde esneklik uygulamalarının, işgücünün bölünmesi ve işyeri katılım mekanizmalarının zayıflaması ile çalışanlar arası rekabetin önemli derecede çoğalmasının da etkisi vardır.

Çok sayıda çalışan, çalışma hayatının bir bölümünde üstleri, astları ya da çalışma arkadaşları tarafından sözlü saldırı, tehdit ya da aşağılama gibi davranışlara maruz kalabilmektedir. Örgütlerde çalışanlar açısından rahatsız edici bu tür davranışlarla ortaya çıkan psikolojik taciz, çözülmemediği takdirde birey düzeyinde stres, mesleki kimlik kaybı ve arkadaş ortamlarından izole olmanın yanı sıra, işyerinden ayrılmalara kadar neden olabilen bir süreçtir. Ayrıca, psikolojik taciz kazalara, hastalıklara, sosyal dışlanma, boşanma, intihar ve hatta suç işlemeye de yol açabilmektedir. Örgütsel düzeyde

ise düşük verim, yüksek işçi devri, örgütsel çatışma ve hastalık izinlerinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Öte yandan, psikolojik taciz toplum düzeyinde de sosyal ve ekonomik kayıplar meydana getirebilmektedir. Bu kayıpların başlıcaları; toplumda mutsuz bireylerin çoğalması, intihar vakalarının artması ile sağlık ve sigorta harcamaları ile malulen emeklilik taleplerindeki yükselmedir. Bu noktada, genel olarak gönüllü birlikler, medya, sendika ve çeşitli yardım amaçlı örgütlenmeler gibi yapıları içeren sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düştüğü açıktır. Bildiride, psikolojik taciz ile mücadelede sivil toplum kuruluşlarının rol ve işlevleri bazı ülke örnekleri bağlamında irdelenecektir.

## 2. PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI VE NİTELİĞİ

İşyerinde psikolojik taciz konusundaki çalışmalar, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren başlamıştır. 1980'li yıllarda Heinz Leymann, psikolojik taciz (mobbing) terimini iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak için kullanmıştır.

Leyman'ın gerçekleştirdiği çalışmalara bağlı olarak işyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik ilgi artmıştır. Leyman'a göre mobbing, bir birey saygısız ve zarar verici davranışların hedefi haline geldiğinde başlar. İşyerinde bireye ya da gruba güç katmak için süregelen kötü niyetli hareketlere istekli ya da isteksiz bir şekilde katılarak bir araya gelen bireylerin, hedef olarak belirledikleri bir bireye karşı imalı davranmaları, hakkında dedikodu çıkarmaları, itibarını düşürmeleri, saldırgan ve düşmanca bir çevre oluşturmaları ile gerçekleşir (Leymann, 1996). Buna göre, işyerinde psikolojik taciz bir ya da birden fazla bireyin, hedef aldıkları bir başka bireyi, ona karşı sergiledikleri düşmanca ve ahlak dışı davranışlarla sistematik olarak taciz etmeleri anlamını taşıyan bir süreçtir (Karatuna ve Tınaz, 2010: XI).

Bu anlamda, psikolojik tacizde ısrarla tekrarlanan ve sürekli devam eden davranışlar söz konusu olup, birbirinden bağımsız çatışma davranışları psikolojik taciz olarak nitelendirilemez (Salin, 2003: 1215). İşyeri şiddetine tek bir davranış bile yeterli olabilirken, işyerinde psikolojik taciz tekrar eden bir dizi davranış ile ilgilidir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 22). Nitekim, literatürde çalışan bireyi usandıрма, rahatsız etme, sosyal olarak dışlama ya da rahatsız edici görevler vererek daha alt bir pozisyonla karşı karşıya bırakma şeklindeki bir davranışın işyerinde psikolojik taciz olarak nitelendirilebilmesi için söz konusu davranışın sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) bireye yöneltilmesi ve belirli bir süre (yaklaşık 6 ay) devam etmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Ayrıca, tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceği görüşü benimsenmektedir. İşyerinde psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu; bireyin bu süreç sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiğine de vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışma işyerinde psikolojik taciz olarak nitelendirilemeyecektir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 11). Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların sonuçları, psikolojik taciz olgusunun ne kadar ciddi boyutlara ulaştığını göstermektedir. Örneğin, İngiltere'de yapılan bir araştırma sonucuna göre çalışanların % 53'ü psikolojik taciz mağdurudur ve % 78'i de işyerinde uygulanan

psikolojik tacize tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların % 10-% 15'inin nedeni psikolojik tacizdir (Tınaz, 2006: 13).

Sonuç olarak, işyerinde psikolojik taciz çalışma hayatında tüm bireyleri tehdit edebilen bir örgütsel sorun ve risk olduğu gibi, sosyal bir sorun niteliği de taşımaktadır.

### **3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELEDE ROL VE İŞLEVLERİ**

Sivil toplum yeni bir kavram olmamakla birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Sivil toplum, bireylerin birbirleriyle ve yetkiyi elinde bulunduranlarla görüştüğü, tartıştığı, uzlaştığı ve bunlarla ve birbirleriyle mücadele ettiği süreçlerdir. Bireyler; gönüllü örgütlenmeler, hareketler, partiler ve sendikalar bünyesinde hareket ederek belirtilen eylemleri yerine getirebilmektedir. Bu anlamda, sivil toplum bu oluşumları ve eylemleri içeren bir alandır. Tarihsel açıdan sivil toplum, ulus-devlet merkezli olmasına rağmen, son yıllarda daha çok küresel nitelik kazanmakta ve "küresel sivil toplum" kavramı yaygınlaşmaktadır (Ritzer, s. 180).

Sivil toplum kendini birçok araç ile temsil etmektedir. Sivil toplum kuruluşları (STK) bu araçların en önemlisidir. STK'ların bazı özelliklerini öne çıkararak yapılan tanımlamalar, kavram konusunda çeşitliğe neden olmaktadır. Literatürde sivil toplum örgütleri kavramının tanımı konusunda görüş birliği bulunmamakta ve kavram teorik bakış açılarına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımların temel ortak noktaları; sivil toplum örgütlerinin devletten ayrı ve bağımsız olması, gönüllü bireylerden oluşması, elde ettikleri geliri sosyal amaçlar doğrultusunda kullanmaları gibidir. Buna göre genel anlamda STK'lar; belli bir amaç, düşünce ya da çıkar çerçevesinde toplanan bireylerin çoğulculuk esasına göre, gönüllü, devlet dışında ve bağımsız olarak oluşturdukları örgütlenmeleridir (Karakuş, 2006: 22-23).

Geniş anlamıyla STK'lar üç temel boyutta gruplandırılmaktadır. Bunlar; gönüllülük temelinde (platform, dernek, vakıf), kamu kurumu temelinde (sendikalar, federasyonlar ve konfederasyonlar, yanı sıra meslek odaları, ticaret odası, sanayi odası, borsa ve birlikler) ve ekonomik temeldeki (kooperatifler, yardımlaşma sandıkları, siyasi partiler), genel olarak tüzel kişilikli yapılanmalardır (Özmutaf, 2007: 58 vd.).

Bu esastan hareketle dernekler, vakıflar, sendikalar, konfederasyonlar, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, meslek kuruluşları, birlikler, odalar, yerel birlikler, kooperatifler ve medya gibi tüzel kuruluşlar STK olarak kabul edilmektedir (Karakuş, 2006: 28. Ayrıca bkz., Demiral, 2007: 9). Günümüzde Avrupa Birliği'nde (AB) Avrupa çapında faaliyet gösteren binlerce STK vardır. AB'ye göre, STK kapsamına sendikalar ve konfederasyonlar, yerel birlik ve kooperatifler, ticaret birlikleri, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, hizmet ve üretim birlikleri, yerel yönetimlerin bir araya gelerek kurdukları örgütler, politik ilgi grupları, dinsel ilgi grupları ve öğrenci birlikleri girmektedir (Paul, 2000). Bu kuruluşlar çevre, kalkınma, gelişme, sağlık, nüfus planlaması, insan hakları,

eğitim, sosyal yardımlaşma ve sosyal barış gibi birbirinden çok farklı alanlarda faaliyet gstermektedir (Atar, 1997: 98).

Günümüzde bir çok toplumsal ve hatta küresel sorunla mücadelede yer alan STK'lar psikolojik taciz önlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Bu sorunla ilgili olarak STK'lar çeşitli çalışma ve araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda, aşağıda bazı ülke örnekleri kapsamında bu tür çalışmalara yer verilecektir.

### 3.1. Örnek lke Uygulamaları

Aşağıda, Balkan lkelerinin bazılarında faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarının psikolojik taciz konusundaki çalışmaları kısaca incelenmektedir.

#### A. Duga – Sırbistan<sup>1</sup>

Bir sivil toplum örgütü olan DUGA, "Psikolojik Taciz Karşısında Vatandaş İş Başında" projesinin gerçekleştirilmesinde rol oynamıştır. Proje 5 ortağın katılımıyla tamamlanmıştır. Bu ortaklar şu şekildedir:

- Uğice'den "İnsan Hakları ve Demokrasi Merkezi"
- Belgrad'dan sivil toplum kuruluşu "Felicitas"
- Bor'dan sivil toplum kuruluşu "Aurora"
- Lebane'den "Demokratik Eylem Merkezi"
- Lebane'den Pirog Kütüphanesi

Proje, alışma ve iş sağlığı ve güvenliği alanında var olan hukuki düzenlemelerdeki uzun süredir devam eden değişikliklerin bir parçasıdır. Bu değişiklikler içerisinde işyerindeki kötü muamele ya da psikolojik taciz ile ilgili düzenlemeler de yer almaktadır. Projenin nihai amacı ise, başlı başına psikolojik taciz ile ilgili bir kanunun hazırlanmasıdır. Bu yolla bireyin çalışma ortamında maruz kalabileceği saldırıların engellenmesi hedeflenmektedir.

Her Cuma 08.00- 13.00 arasında Ada belediye binasında proje kapsamında yasal olarak yardım toplanmaktadır. Ada'da yaşayan vatandaşlara el ilanı ve broşürler dağıtılmakta, bu gibi sokak eylemleriyle Ada halkı psikolojik taciz konusunda bilinlendirilmektedir.

Kasım 2009'da Duga proje takımı, psikolojik tacizle mücadelede elde edilen kazanımların tartışıldığı ulusal bir konferansa katılmıştır.

#### Seminer: Psikolojik Taciz Nedir?

Felicitas ve Duga tarafından 25 Ocak 2008'de psikolojik taciz ile ilgili bir seminer düzenlenmiştir. Seminer psikolojik taciz ile ilgili Sırbistan çapında bir ağ kurulmasına ilişkin ulusal projenin bir parçasıdır.

Yerel kurumlardan ilgili bireyler ve örgütlerin temsilcileri psikolojik tacizin psikolojik, sosyolojik ve politik yönlerini ele almışlar ve konu ile ilgili bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir.

1 Duga Ada - Serbia, www.nvoduga.org.rs (Erişim: 12.05.2012)



## B. Antimobbing Danışma Ağı (Uluslar Arası)<sup>2</sup>

Antimobbing Danışma Ağı, sendikalar ve diğer sivil toplum kuruluşları arasında, anti-mobbing politikalarını koordine biçimde geliştirmek amacıyla bölgesel düzeyde kurulmuş bir ortaklıktır.

Proje:

- İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Ağı

Lider Ortak:

- Mobbing Mağdurlarına Yardım ve Eğitim Derneği, Zagreb

Ortaklar:

- SFDM, Makedonya
- Bağımsız banka, sigorta ve diğer finans kurumu sendikaları,

Sırbistan

- Finans sendikaları, Karadağ
- IBG Enstitüsü, Avusturya
- Hırvatistan Bağımsız İşçi Sendikaları, Hırvatistan
- Hırvatistan İşveren Sendikaları

Proje süresi:

- Aralık 2009 - Aralık 2011

Hedef Kitle:

- Sendika temsilcileri, işverenler, karar alıcılar

Amaç:

- Mobbingin önlenmesi ve azaltılması için sosyal sorumluluk bilinci taşıyan bir işgücü piyasası oluşumunu desteklemek. Sendikalar ve sivil toplum kuruluşları arasında bölgesel bir ortaklık geliştirmek ve anti-mobbing politikalarının gelişimini sağlamak.

Beklenen Sonuçlar:

- Anti mobbing ağının kurulması
- Anti mobbing politika önerilerinin bütünleştirilmesi
- Anti-mobbing eğitim programının oluşturulması
- Mobbing danışma sisteminin geliştirilmesi

Temel Eylemler:

- Olayların Takdimi
- Projenin başlangıcı ve final konferansı
- Bölgesel anti-mobbing ağının kurulması

2 Network for Health and Safety at Work, [www.antimobbing.net.org](http://www.antimobbing.net.org) (Erişim: 12.05.2012)

- Mobbingin işgücü piyasasına etkisinin ekonometrik analizi
- Eğiticilerin eğitimi
- Yerel mobbing danışma ağının kurulması
- Anti-mobbing internet portalının yayınlanması

Final Konferansı 23-26 Ekim 2011 tarihinde Hırvatistan - Makarska'da gerçekleştirilmiştir. Mobbingin ekonomiye etkileri üzerine yapılan ekonometrik analiz raporu da yayınlanmıştır.

### **C. Makedonya'da Anti-Mobbing Danışmanlarının Eğitimi<sup>3</sup>**

Makedonya'da anti-mobbing danışmanlarının eğitimi, 3-4 Mayıs 2011 tarihinde Skopje'de başarıyla tamamlanmıştır. Söz konusu eğitim, "eğiticinin eğitimi" programını tamamlayıp eğitici sertifikasını alan kişilerce gerçekleştirilmiştir.

Eğiticiler şu şekildedir: Goce Selovski (Makedonya Finans Sendikası), Goce Trajkovski (Makedonya Ulusal Bankası), Artemis Perik (Skojpe, sivil toplum örgütü) and Jasmina Velkova (Makedonya Finans Sendikası).

Adı geçen eğiticiler psikolojik taciz sorununu aktarıp antimobbing danışmanı olacak 84 katılımcıyı eğitmişlerdir. İlk gün 41, ikinci gün 43 katılımcı eğitilmiştir.

Proje yöneticisi olan Jadranka Apostolovski ve hukuk uzmanı Dr. Snježana Vasiljević eğitimleri izlemek üzere Skopje'de bulunmuşlardır.

### **D. Sırbistan'da Eğiticilerin Eğitimi<sup>4</sup>**

Eğiticilerin eğitimi programı, katılımcıların işyerindeki psikolojik taciz sorunuyla mücadele etmek için başarılı yöntemleri öğrenmelerini ve konu ile ilgili bilgilerini derinleştirmeyi sağlayan bir deneyimdir. Bu eğitimin amacı, proje süresince ve sonrasında sendikalara ve işverenlere psikolojik tacizin önlenmesi, mağdurlara yardım mekanizmaları, psikolojik taciz durumunda izlenecek ceza prosedürleri, psikolojik taciz ile ilgili bilgi kaynakları gibi konularda eğitim verecek bir eğitici havuzunun oluşturulmasıdır.

### **E. Yeni Yol Derneği (New Road Association), Bosna Hersek<sup>5</sup>**

#### **Hedef, Misyon ve Vizyon**

Örgütün temel amaçları; insan ticaretini, çocuk pornografisini, akran şiddetini, aile içi şiddeti, mobbingi ve cinsiyet eşitsizliğini engellemektir.

Bunun için potansiyel ve mevcut mağdurlara destek ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.

3 Network for Health and Safety at Work - Training of anti-mobbing advisors [www.antimobbing.net.org](http://www.antimobbing.net.org) (Erişim: 12.05.2012)

4 Training\_trainers\_cro\_Serbia.

5 New Road Association, Bosnia Herzegovina, The goals, mission, vision, [http://www.newroadbih.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=471&lang=en](http://www.newroadbih.org/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=471&lang=en) (Erişim: 30.04.2012).

## F. Sivil Kadın Girişimi (Women's Civic Initiative) - ANTICO – Makedonya<sup>6</sup>

Psikolojik Taciz – Karşısında Dur!

Makedonya'da psikolojik taciz mağdurlarının haklarını savunmak amacıyla kurulan sivil toplum örgütü ağı projesi "Psikolojik Taciz – Karşısında Dur!"'un bir parçası olarak, 7-9 Nisan 2009'da Shtip'te bir konferans düzenlenmiştir.

Seminer boyunca, Makedonya'daki mobbing mağdurlarının haklarını eğitim, kampanyalar, bilgi ve deneyimlerin paylaşılması yoluyla önleyecek bir sivil toplum kuruluşları ağı kurmayı amaçlayan projenin hedefleri aktarıldı. Daha sonra giriş sunumları ve psikolojik taciz ile ilgili durumları tespit ve ayırt etmeyi kolaylaştırabilecek vaka analizleri yapıldı.

Proje:

- Psikolojik Taciz: Bilgilen ve Tanı

Ortaklar:

- ANTICO, Permaculture and Peace Building Centre, ADRR Sonce ve Milenium – Vrapciste, Avrupa Birliği tarafından da desteklenen 12 aylık "Psikolojik Taciz – Karşısında Dur!" (Mobbing, stand against it!) projesi kapsamında bir kampanya yürütmektedirler.

Kampanyanın temel amacı insan haklarına aykırı olan psikolojik tacizin varlığı hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi ve farkındalık yaratılmasıdır. Kampanya doğrudan psikolojik tacizin tanınması ve önlenmesi ile ilgili tarafların bilgilendirilmesini amaçlamaktadır. Bu taraflar işçiler, işverenler, işsizler, gençler, sivil toplum kuruluşları, iş müfettişleri, psikologlar, psikiyatristler, doktorlar, avukatlar, bakanlık temsilcileri, yerel yönetimler, siyasi partiler ile yerel ve ulusal düzeydeki ilgili olabilecek tüm taraflardır.

Antico'nun bu kampanyadaki spesifik hedefi, kamuoyunun farkındalığını arttırmanın yanında, bunu cinsiyet temelinde taciz boyutuyla beraber ele almaktır.

Kampanya kapsamında psikolojik tacize maruz kalan, maruz kalma ihtimali olan veya bizzat psikolojik taciz uygulayan kişilere bilgilendirici, eğitici materyallerin basımı ve dağıtımı üstlenilmiştir.

Bunun yanında internet ve TV üzerinden bir medya kampanyası başlatılmıştır (Kanal 5 ve <http://www.mobbingnet.org/>)

Kampanya kapsamında Shtip, Skopje, Tetovo, ve Vrapciste'de 4 adet danışma amaçlı telefon hattı tahsis edilmiştir.

Kampanyanın amacı sadece psikolojik tacizle ilgili farkındalık sağlamak değil, sivil toplum kuruluşları arasında bir ağ kurarak sürdürülebilirliği sağlamaktır.

Sonuç olarak, ülke uygulamaları dikkate alındığında;

6 Women's Civic Initiative - ANTICO - Macedonia, [www.antiko.org.mk](http://www.antiko.org.mk) (Erişim: 10.05.2012)

- çoğu ülkede psikolojik taciz (mobbing) kavramının sivil toplum örgütlerinin bilgi dağarcığına yerleşmemiş olduğu ve ifadelerde violence – harassment – bullying kelimelerinin daha yaygın kullanıldığı,
- toplumun psikolojik taciz olgusundan haberdar edilmesi hedefinin belirlendiği,
- medya ve internetin kampanyalarda önemli bir rol oynadığı,
- danışmanlık mekanizmalarının (internet ve telefonla ulaşılabilecek) kurulmaya çalışıldığı ve
- sendikalarla işbirliği hedeflendiği,
- incelenenler içerisinde en kapsamlı ve model olabilecek projenin “Antimobbing Danışma Ağı” olduğu ve
- psikolojik taciz konusunda sadece mağdurların değil, işverenlerin de bilgilendirilmesi gerekliliği, dolayısıyla anahtar rolün işverenlerin üstünde bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 3.2. Çözüm Önerileri

İşyerinde psikolojik tacizin sadece eylemin mağdurlarına zarar vermekle kalmakta, işletme verimliliğini, iletişim ortamını ve imajını olumsuz etkilediği gibi, süreç içinde tarafların aile ve sosyal yaşamlarına kadar uzanan etkiler gösterebilmektedir (TİSK, 2012: 13).

İşyerinde psikolojik tacizin nedenleri dikkate alındığında aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır (TBMM, 2011, 11-13):

- Birey açısından hem tacizciye ve tacizcinin davranışlarına odaklanmak, hem de taciz edilen mağdurların deneyimlerine ve sağlık sorunlarını araştırmak.
- Örgütsel açıdan örgüt yapısı, yönetim tarzı ve yönetici özellikleri psikolojik tacize yol açabildiğinden, yöneticilerde farkındalık yaratmak.
- Toplumsal açıdan sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerler ile yakından ilgilenmek.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki çözüm önerileri ileri sürülebilir.

#### 1) Kamuoyu Farkındalığını Arttırmak

a) Sivil Toplum Kuruluşları Ağı'nın Kurulması: Psikolojik taciz mağdurlarının haklarını eğitim, kampanyalar, bilgi ve deneyimlerin paylaşılması yoluyla önleyebilecek bir sivil toplum kuruluşları ağı kurulabilir.

b) Halk Eğitimi ya da Milli Eğitim Bakanlığının “Halk Eğitim Merkezlerinden” ve Belediyelerin Meslek Edindirme ve Beceri Kursları Merkezlerinden” Yararlanılması:

MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü/Halk Eğitim Merkezleri ile belediyelerin Sosyal İşler Daireleri, sendikalar ve diğer sivil toplum kuruluşlarının işbirliği ile okullarda çocuklar, gençler, kadınlar, aileler, çalışanlar, işsizler, işverenler ve yöneticiler ve diğer ilgili kesimler bilinçlendirilebilir.

## 2) Psikolojik Taciz Eğitcilerin Eğitimi Programı

Sivil toplum kuruluşlarının yürüteceği bir proje aracılığıyla sendikalara ve işverenlere psikolojik tacizin önlenmesi, mağdurlara yardım mekanizmaları, psikolojik taciz durumunda izlenecek ceza prosedürleri, psikolojik taciz ile ilgili bilgi kaynakları gibi konularda eğitim verecek bir eğitimci havuzu oluşturulabilir.

3) İşyerinde Psikolojik Tacizin Ele Alındığı İşe Alıştırma Eğitimine İşçi ve Memur Sendikaları ile Yapılan TİS'lerinde Yer Verilmesi

İşe alıştırma eğitiminin bir kısmı olarak tüm çalışanlara yönelik olarak işyerinde psikolojik taciz eğitiminin uygulanması yasal zorunluluk haline getirilinceye kadar işe alıştırma eğitiminin bir kısmı olarak psikolojik taciz eğitiminin hem işveren hem de işçi sendikası tarafından ortak yürütölen bir eğitim programı içinde verilmesinin TİS'nde hüküm altına alınması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Atar, Yavuz. 1997. Demokratik Sistemde Sivil Toplumun Fonksiyonu ve Sivil Toplum Devlet Düalizmi, Yeni Türkiye, Sa: 18.
- Demiral, Mehmet. 2007. Türkiye’de Sosyal Sermaye Kapsamında Sivil Toplum Kuruluşlarının Sürdürülebilir Sosyo-Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü, Akademik Bakış, Sa: 13, s. 1-26.
- İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. 2011. (Haz.: Gökalp İzmir ve Aygül Fazlıoğlu), Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyon Yayınları No: 6. İle Mücadelede İşletme Rehberi. 2012. TİSK Yayın No: 321.
- Karakuş, Olcay. 2006. Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Karatuna, Işıl ve Tınaz, Pınar. 2010. İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma. Ankara: Türk-İş Yayını.
- Leymann, Heinz. 1996. The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 2, s. 165-184.
- Özmutaf, Nezih Metin. 2007. Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetim Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi, Doktora Tezi.
- Paul, James. 2000. NGO’s and Global Policy Making. Global Policy Forum, [www.globalpolicy.org/component/content/article/177/31611.html](http://www.globalpolicy.org/component/content/article/177/31611.html) (Erişim: 20.04. 2012).
- Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadelede İşletme Rehberi. 2012. Ankara: TİSK Yayın No: 321.
- Ritzer, George. 2011. Küresel Dünya, (Çev.: Melis Pekdemir), 1 Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Salin, Denise. 2003. Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment, Human Relations, 56, 10, s. 1213-1232.
- Tınaz, Pınar. 2006. “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, <http://www.calismatoplum.org/sayi11>, (Erişim: 05.05.2012).

### İnternet Kaynakları

- Duga Ada - Serbia, [www.nvoduga.org.rs](http://www.nvoduga.org.rs) (Erişim: 12.05.2012)
- Network for Health and Safety at Work, [www.antimobbing.net.org](http://www.antimobbing.net.org) (Erişim: 12.05.2012)
- Network for Health and Safety at Work - Training of anti-mobbing advisors [www.antimobbing.net.org](http://www.antimobbing.net.org) (Erişim: 12.05.2012)
- New Road Association, Bosnia Herzegovina, The goals, mission, vision, [http://www.newroadbih.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=471&lang=en](http://www.newroadbih.org/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=471&lang=en) (Erişim: 30.04.2012).
- Training\_trainers\_cro\_Serbia.
- Women’s Civic Initiative - ANTICO - Macedonia, [www.antiko.org.mk](http://www.antiko.org.mk) (Erişim: 10.05.2012)

## 3. BÖLÜM

### 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

- 1.1. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA MOBBİNGE YAKLAŞIM VE ÖNERİLER
- 1.2. MOBBİNG SÜRECİNDE BİREYSEL VE KURUMSAL MÜCADELE
- 1.3. MOBBİNGLE MÜCADELEDE YASAL ÇÖZÜM ARAYIŞLARI
- 1.4. MOBBİNGLE MÜCADELEDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ

### “1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYI” SONUÇ BİLDİRGESİ







## 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

### 1.1. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BOYUTUYLA MOBBİNGE YAKLAŞIM VE ÖNERİLER

#### KATILIMCILAR

1. **OTURUM BAŞKANI** : Prof. Dr. Pınar TINAZ İş Psikologu
2. RAPORTÖR : Handan AKARSU ÇASGEM Uzman Yrd.
3. Doç. Dr. Dilek YILDIRIM Akademisyen
4. Yrd. Doç. Dr. Işıl KARATUNA Akademisyen
5. Yedigâr GÖKALP Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı
6. Nurcan ÖNDER ÇSGB Çalışma Genel Müdürü V.
7. Dr. Rana GÜVEN ÇSGB İş Sağlığı Ve Güvenliği Genel Müdür Yrd.
8. Dilek KARA Sosyal Güvenlik Kurumu Daire Başkanı
9. Dr. Nalan KARAKUŞ Sağlık Bakanlığı Temsilcisi
10. Özge AKPINAR Avrupa Birliği Bakanlığı Temsilcisi
11. Nefise Burcu ÜNAL ÇSGB İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
12. Selçuk YAŞAR ÇSGB İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
13. Ercan HAN KAMU-SEN Temsilcisi
14. İpek İMİRLİOĞLU Verimlilik Genel Müdürlüğü
15. Figen YILDIZ BOTAŞ Genel Müdürlüğü
16. Önder KOÇ ÇSGB ALO 170 İletişim Merkezi Psikoloğu
17. İsmail AKGÜN ÇASGEM Temsilcisi Eğitimci Uzman ve Proje Sorumlusu

**YER: ÇASGEM EĞİTİM SALONU 3- KAT:2**

#### ÇALIŞMA GRUBU: 4

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili en önemli çalışma eğitim ve bilgilendirmedir. Tüm çalışanlar, yöneticiler ve işverenin bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Zira mobbing konusundaki bilgi eksikliği, birçok sıkıntıya yol açmaktadır. Örnek olarak “mobbing mağduru olarak mahkemeye başvurulduğunda, avukatların bile hala bu konuda bilgisinin olmaması, sık rastlanan bir sorundur. Yaşanan diğer bir sorun da, mobbing mağdurlarının kendilerine şahitlik edecek kişi bulunamamasıdır. Tanıkların genellikle aynı işyerinde çalışan kişiler olması sebebiyle işi kaybetme korkusu, çalışanların suskun kalmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu alanda yapılan çalışmaların hız kazanması oldukça önemlidir. 2011 yılında çıkan Başbakanlık Genelgesi’nde “çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.” ibaresi yer almaktadır. Bu bağlamda; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulmuştur. Bunun dışında 25.000 çalışanı bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu da kendi bünyesinde çalışmalara başlamış, Kurum içinde bir komisyon kurulmuştur. Bakanlık tarafından oluşturulan Kurul bütün vatandaşlara hizmet etme amacı taşırken bu komisyon yalnızca Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde çalışanlara yönelik faaliyet göstermektedir. Bu süreçte, öncelikle “Çalışma Usul ve Esasları” belirlenmiştir. Komisyonda 4 tane asil, 4 tane yedek üye bulunmaktadır. Başkanı, Kurum Başkan Yardımcısıdır. Başkanın bulunmadığı durumlarda diğer Başkan Yardımcısı toplantıya katılmaktadır. Komisyonda her kademedен bir kişi, Daire Başkanı, Şube Müdürü, Şef, Psikolog, Hukukçu bulunmaktadır. Başvuru formu Çalışma Usul ve Esasları ile birlikte kurum web sitesinde yer almaktadır. Komisyon ayda bir toplanmaktadır. Başvurular önce “Ön Değerlendirme Kurulu’na” gönderilmektedir. Ön Değerlendirme Kurulu’nun sekreteryası, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmaların yanı sıra mobbingin caydırıcılık açısından hukuki yaptırımının daha detaylı ele alınması, daha ileri bir aşamaya götürülmesi gerekmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nda kurulan “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” daha ziyade politika oluşturulmasına ve kanuni düzenlemeler yapılmasına yönelik faaliyet gösterecektir. Başbakanlık Genelgesi çıktıktan sonra sosyal taraflarla yapılan görüşmeler sonucunda bir “Eylem Planı Taslağı” oluşturulmuştur. Eylem Planı’nın ilk maddesi Kurul’un görevleri hakkındadır. İkinci maddede Kurul’un bu konudaki eğitimlere vereceği katkının niteliği yer almakta, üçüncü maddede ise kanunun hazırlık çalışmalarıyla ve politikalarıyla ilgili konular yer almaktadır. Bu Kurul’un gelen şikâyetleri değerlendirmek şeklinde bir görevi ve yetkisi yoktur. Kurul, bir “Üst Komisyon” şeklinde, bir mobbing olayından sonra yapılacak kanuni düzenlemelerle ve kamu kurumlarında kurulacak komisyonların niteliği ile ilgili çalışmaları yapacaktır.

Çalışma hayatında yaşanan sorunlara yönelik olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Merkezi ALO 170 hattı hizmet vermektedir. Bu hat ile Başbakanlık Genelgesi’nden sonra mobbingle ilgili gelen başvurular da alınmaya başlamıştır. ALO 170 hattında bu amaçla bir psikolog görev yapmaktadır. Fakat gerek başvurularla ilgilenmek

gerekse çözüm bulmak açısından ihtiyacın bir kişi ile karşılanması mümkün olamamaktadır. Gelen şikâyetler Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüklerine yönlendirilmektedir. Mobbing ile ilgili sorunlara yanıt verebilmek için yalnızca psikolog, hukukçu veya sosyal hizmet uzmanı gibi bir meslek unvanına sahip olmak kesinlikle yeterli değildir. Başbakanlık Genelgesi bu alanda atılmış çok önemli bir adımdır. Ancak bu konuda yapılması gereken pek çok şey vardır. Alo 170 hattında çalışmak üzere psikolog, hukukçu, sosyal hizmet uzmanı, sosyolog veya bu konuda ihtisas yapmış başka meslek gruplarından kişiler istihdam edilebilir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) tarafından gerçekleştirilen bu panel ve çalıştayın çıktıları da, ileride yapılması planlanan çalışmalar için önemli bir veri oluşturacaktır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın bağlı ve ilgili kuruluşları ile alt birimlerinde ayrı ayrı komisyonlar oluşturulabilir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus çok başlılık yaratmamak, diğer bir deyişle yetki ve sorumluluk çatışmasına girmemektir. Başbakanlığın ilgili Genelgesinde de her kurumun kendi içinde tedbir alması gerektiği yer almaktadır. Bu komisyonların görev ve yetkileri, çalışma usulleri, konuyla ilgili yapılacak çalışmalardan sonra net olarak belirlenmelidir.

Mobbingi önlemek amacıyla yapılabilecek önemli çalışmalardan biri de "Risk Değerlendirmesi" dir. Risk değerlendirmesi hakkında, 'yalnızca somut, elle tutulur konularla mücadelede kullanılması gereklidir' gibi yaygın ama yanlış bir kanı vardır. İşyerinde ortaya çıkabilecek riskler kimyasal, fiziksel ve biyolojik etmenlerden kaynaklanabileceği gibi tamamen insan ilişkilerinden, psikolojik etmenlerden de kaynaklanabilir. Avrupa Birliği'nin işyerilerindeki psiko-sosyal etmenlere yönelik uzun süredir devam eden bir çalışması bulunmaktadır.

Kanun Tasarısında 1989-391 EEC sayılı AB İş Sağlığı ve Güvenliği Çerçeve Direktifinin 4.maddesinde; işveren genel yükümlülükleri altında "işverenin, çalışanların iş ile ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olduğu" belirtilmektedir. Alt maddelerinden "a" fıkrasında "mesleki risklerin önlenmesi", "c" fıkrasında ise "risk değerlendirmesi yapar ve yaptırır" ibareleri bulunmaktadır. Bu risklerin önlenmesi konusunun psiko-sosyal risk etmenlerini, dolayısıyla mobbingi içerdiği ve risk değerlendirmesinin de mobbing ile mücadelede kullanılabileceği ifadeleri yer almaktadır.

Bu bir Kanun olduğu için Mobbing ya da psiko-sosyal etmenler açıkça yazılmamıştır. İlgili kanunun ikincil düzenlemelerle altının doldurulması gerekmektedir. Kanunda kimyasal, fiziksel ve biyolojik etmenler açıkça belirtilmediği gibi psiko-sosyal etmenler de açıkça yer almamaktadır. Dolayısıyla risk değerlendirmesi mobbinge mücadelede etkin bir yöntem olarak kullanılabilir durumdadır. En bilinen Avrupa Birliği yaklaşımlarından biri "Beş Adımda Risk Değerlendirmesidir. Bu adımlar çember şeklinde tehlikelerin belirlenmesinden başlayıp, kontrol etme adımından tekrar ilk adıma dönecek şekilde ilerlemektedir. Sonuç olarak; "psiko-sosyal risk etmenleri" adı altında işe bağlı stresin nedenlerinden biri olarak kabul edilen mobbing de, bir ana başlık olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.

EU-OSHA dediğimiz Avrupa Birliği İş Sağlığı Güvenliği Ajansı'nın işe bağlı stresle nasıl baş edilebileceği konusunda birtakım yayınları bulunmaktadır. Bu mobbinge de uygulanabilir. Bu noktada "yönetimin" desteği çok önemlidir; bir şekilde yasal düzenlemeler önlem olarak kalsa da sadece kanunlar çalışanları işyerinde korumuyor, her işyerinin başında da bir sosyal ya da teknik iş müfettişi bulundurulamayacağı aşikâr olduğundan, yönetime bunun bir şekilde kabul ettirilmesi, işyerlerinde bir kültür haline getirilmesi gerekmektedir. Mevzuatlar çok önemlidir, kişileri korur ama "kanun, insanlar tarafından benimsenmezse, tek başına bir kâğıt parçasıdır".

Özet olarak; yasal düzenlemelerle kişilerin anayasal çalışma hakkı ve hürriyetini teminat altına almak ve cezai müeyyidelerle caydırıcılık önemlidir. Ancak bunları önlemenin, bedelini ödemekten daha insani ve ekonomik olduğu görüşüyle, mobbing ile mücadelede işletme ve ulusal düzeyde koruyucu tedbirler almanın, risk değerlendirmesiyle mümkün olacağı şeklinde bir görüş bulunmaktadır.

Literatürde stres ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Mobbinge bireysel mücadele konusunda gelindiğinde literatürdeki genel yaklaşım iki temel mücadele yöntemi olduğuna ilişkindir. Birincisi; "problemi direkt çözmeye odaklı bir mücadele yöntemi" dir. Daha çok "direkt müdahale yöntemi" olarak adı geçmektedir. Bunun yanında, "olumsuz duyguları bastırmak yöntemi ile mücadele" şeklinde ifade edebileceğimiz birtakım pasif mücadele yöntemleri de vardır. Örnek verilecek olursa; problemi çözmek odaklı olan yöntemde, bizzat gidip davranışları uygulayan kişi ile konuşmak, şikâyetle bulunmak veya bunları nasıl çözebilirim diye ciddi anlamda planlar yapmak ve bu planları gündeme getirmek yer almaktadır. Duyguları bastırmak odaklı, daha çok pasif yöntemler arasında ise kaçınmak, stresli ya da rahatsızlık veren ortamdan uzaklaşmak veya diğerleriyle paylaşarak kendini telkin etmek, diğerlerinin duygusal anlamda desteğini almak gibi yöntemler tercih edilebilir.

Literatürde mobbing olgusunun, en az 6 ay süresince bir takım acımasız ve sinsî davranışlara maruz kalındıktan sonra şiddetlenen bir doğası olduğundan dolayı daha çok pasif yöntemlerin, uzun vadeli durumlarda kişiyi rahatlatacağına dair bulgular vardır. Çünkü böyle bir olguda, özellikle de şimdi aktif olmak, gidip tacizcinin karşısında durmak, şikâyet mekanizmasına başvurmak her ne kadar işi çözmeye odaklı gibi gözükse de, tamamen dış faktörlere, artan psikolojik tacizin yoğunluğuna bağlı olarak gelişen durumlara sonucunda bazen kişiyi daha zor bir duruma sokabilmektedir. Dolayısıyla bu işin uzmanı olmak bile bir öneri verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Örneğin; kişi mücadele etmiştir ve yasal yola kadar gitmiştir; belki çok şey kaybetmiştir ama sonuç itibarıyla davasında haklı olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan, aynı tarz durumu yaşayan başka biri birey, tamamen farklı bir sonuca ulaşabilir. Şöyle ki kişiye, kimi zaman "aktif olarak mücadele et" demek bile başarılı bir taktik olamamaktadır. Çünkü özellikle, zaten stresli durumlarda şöyle bir şey öne sürülür; eğer ki, sizin bu stres kaynağı ile baş edebilecek gücünüz varsa mücadeleye kalkışın. Bu güç de ya pozisyondan kaynaklanır, ya sosyal destek aldığınız çevreden kaynaklanır ya da çalıştığınız kurumun politikasının etkinliğinden kaynaklanır. Bu durumda aldığınız güce bağlı olarak mücadele etmek, en iyi çözüm olabilir. Ama yapılabilecek hiçbir şey olmadığı vakit de en mantıklı öneri kişiye işten, departmandan veya birimden ayrılmayı önermektir. Yani tacizci ile mağduru

birbirinden ayırmak önemli stratejilerden biridir. Dolayısıyla bireysel mücadelede çeşitli yöntemler bulunmaktadır ama hangisinin daha etkili olduğu konusunda kimse bir şey söyleyemez, Her olay özgün olarak, dışsal faktörler çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Bireysel mücadele, tek başına hiçbir şeydir. Bireysel mücadele ancak kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi varsa etkilidir. Kurumun hatta kurumun yanı sıra çevredeki diğer şahit olanların tutumları da çok önemlidir. Bu tarz bir durumla karşı karşıya kalındığında yapılan aktif mücadele, mücadele edenin mimlenmesinden öteye gidemeyecektir. Dolayısıyla bu çevresel faktörler çok önemlidir ve bu anlamda da bireyin, farkındalık düzeyi kadar kurumun farkındalık düzeyi ve yaklaşımı ve bu anlamda da birtakım önlemleri öncelikle alması da büyük önem taşımaktadır.

Önem almak, sürecin kısılmasını sağlayacaktır. Kurumda yazılı bir politika bulunursa kişi nereye başvuracağını, herhangi bir durumda ne yapacağını bilir. Dolayısıyla bu önemli bir önlemdir. Her türlü önlem alındığında bile bu tür vakalara rastlanmaktadır. Böyle bir vaka ile karşılaşıldığında da kurum müdahale etmesini iyi bilmeli, müdahale edip olayın çözülmesini sağlamalıdır. Sonrasında kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığının iyileştirilmesi anlamında kurum tarafından birtakım iyileştirme çalışmaları yapılması gerekebilir.

Bireysel mücadelede önemli olan bir diğer konu da kayıt tutmaktır. Kişi kendisini tehdit eden davranışları tarihleri ve detaylarıyla not etmelidir. Şikâyetler tacizciye hangi durumda hangi nedenden ötürü rahatsızlık duyulduğunu belirtilecek şekilde yazılı olarak gönderilebilir. Tacizcinin cevaben geri dönmemesi de, mobbingin kanıtı olarak kabul edilir.

Bireysel mücadelede öncelikle resmi olmayan yollarla çözüme ulaşmak denenmelidir. Daha sonra resmi şikâyet yoluna gidilmeli, herhangi bir çözüm bulunamadığında ise yasal yollara başvurulmalıdır.

Tacizcinin kişinin amiri olması durumunda, bir üst amire şikâyetlerin ve kanıtların sunulması gerektiği önerilmektedir. Ancak genellikle bu durumun çalışan aleyhine sonuçlandığı da bilinmektedir. Şikâyet merciin tarafsız bir makam olması gerektiği düşünülmektedir.

Bir diğer önlem, işyerinden bir süreliğine uzaklaşmaktır. Böylece ortamdaki uzaklaşma, kişinin birtakım durumları tekrar tekrar değerlendirmesi ve işyerine daha güçlü dönmesine olanak tanımaktadır. Bunun dışında tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınmak da etkili bir bireysel mücadele yöntemidir. Elbette ki daha önce de belirtildiği üzere bu yöntemler durumdan duruma, kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi'nde (ÇASGEM) mobbing ile ilgili bir birim oluşturulmalıdır. Bu birim, yöneticilerden başlamak üzere ülke genelinde çalışanların mobbing konusunda bilgilendirilmeleri amacıyla eğitimler düzenlemeli ve mobbing konusunda eğitimcilerin yetiştirilmesi için sertifika programları düzenlemelidir. TÜİK 2012 Şubat verilerine göre ise 23.338.000 kayıtlı çalışanın var olduğu göz önüne alındığında eğitim projesinin uzun bir süreç alacağı öngörülmektedir. Mobbing sorununun çözümünde ÇASGEM'e çok

önemli görevler düşmektedir. Türkiye’de mobbing ile ilgili en önemli sorunlardan biri ise, bu konuda ciddi bir bilgi kirliliğinin mevcudiyetidir. Bu konunun yalan yanlış bilgilerle, gerçekten uzak sayısal verilerle magazinleştirilmesi, bilgi kirliliğine yol açarken meslek unvanları dahi tartışmalı bazı kişiler tarafından haksız gelir sağlanmaya çalışılmaktadır. Mobbing, üzerinde imtina ederek konuşulması, tartışılması gereken bir konudur.

Eylem planlarının belirlenmesinden önce, mevcut durumun gözden geçirilip buna göre birtakım hedeflerin ortaya konması çok daha doğru olacaktır. Mobbing olgusunu, bir anlamda “meslek hastalıklarıyla” da ilişkilendirmek mümkün olduğundan konu, iş sağlığı ve güvenliği açısından da düşünülebilir. Meslek hastalıklarının önlenmesi mümkündür. Mesela birey, bir kimyasala maruz kalmışsa ve buna bağlı olarak kişide bir meslek hastalığı ortaya çıkmışsa kalıcı etkilere yol açmadan önce kimyasalla etkileşimi kestiğiniz an kişi, iyileşmektedir.

Mobbing açısından riskli grupların belirlenmesi, çok önemlidir. Risk, psikolojik anlamda veya iş yükü anlamında çok çeşitli olabilir Sosyal bir olguya sistematik bir yaklaşımla belki daha kısa ve net bir çözüm bulunabilir.

Denetim ve teftişe yetkili kişilerin tamamına, acilen mobbing ile ilgili eğitim verilmelidir. Yöneticiler ve çalışanlar da, ayrı ayrı gruplar halinde eğitim almalıdır.

Mobbing’in ortaya çıkmasında mağdurun özellikleri, tacizcinin özellikleri, birtakım örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler rol oynar. Mağdurun veya tacizcinin özellikleri değiştirilemez. Çünkü bu özellikler, onların kişiliklerine özgüdür ve bunlara müdahale edilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla yalnızca örgütsel ve toplumsal faktörler değiştirilmesi mümkün gözükabilir Ancak “toplumsal faktörler”, kontrolümüz altında olabilecek faktörler değildir. Bunların arasında küreselleşme, rekabet, verimlilik, bireyselleşme, egoizm gibi birtakım faktörler sayılabilir. Bu durumda toplumsal faktörlerin de elimine edilmesi gerekmektedir. O halde değiştirilmesi gereken faktörler, “örgütsel faktörlerdir”. Bu bağlamda görev, “tepe yöneticilere” düşmektedir. Tabii, “bilinçlendirme” çok önemlidir. Çünkü mobbing davranışlarının sergilenmesiyle gerçek bir mobbing bir mobbing uygulamasına maruz kalmak arasında büyük fark vardır. Mobbing uyguladığı iddia edilen bir kişi, kötü bir gün yaşıyor veya olumsuz bir dönemden geçiyor olabilir. Bu nedenden dolayı da çevresindeki bir başka kişiyle ilişkisi bozulabilir; bir diğer deyişle mobbing olgusu kapsamında değerlendirilebilecek bir takım davranışlar sergiliyor olabilir. Ancak bu, bir mobbing vakasının gerçekleştiği anlamına gelmez. Mobbing vakası, davranıştan çok daha ötede olayın, daha başka bir boyuta ulaşmasıdır. İki durum arasındaki farkın ortaya konması gerekmektedir. Süre, yapılan davranışın sıklığı, içeriği, mağdurun kendisini savunmadaki hissettiği yetersizliği ve bununla ilişkili olarak da mağdurda gelişen psiko-sosyal etkiler önemlidir. Çünkü maruz kalınan davranışların sürekliliği içerisinde bu etkilerin şiddeti ve sayısında da gittikçe artış olmaktadır. Bunlar doğrultusunda mobbing mağdurunun, sürecin hangi aşamasında olduğu tahmin edilebilir.

Konuya örgüt kapsamında yaklaşıldığında örgütsel bilinçlendirme çok önemlidir. Mobbing vakasına ilişkin tanıyı kayabilmek için bu konuda gerçekten iyi eğitilmiş kişilere ihtiyaç vardır. Gereksiz yere kurumun meşgul edilmemesi ve hem imajının ze-

delenmemesi hem veriminin düşmemesi açısından mobbingin, dikkatle ve doğru tanımlanması çok önemlidir. Bu nedenle mobbingin tanımının iyi yapılması ve mobbing davranışlarının neler olduğunun, bu davranışların yönetim tarafından kesinlikle kabul edilmeyeceğinin kesin olarak belirlenmesi ve kurum içi bir yazılı politika oluşturulması gerekmektedir. Bu politikanın örgüt psikolojisi ve hukuk boyutları olmalıdır.

Bir diğer önemli husus, risk değerlendirmesi ile mobbingin belirli bir aşamada teşhis edilip gelişmesini ve ilerlemesini engellemenin mümkün olabileceğidir. Riskli grupların teşhis edilmesinden sonra bu gruplardaki mobbing vakalarını ayıklamak çok önemlidir. Çatışmaların kurum bazında hangi birimlerde daha fazla olduğunun izlenmesi ve çözülmeyen çatışmaların yani sürekli çatışma yaşıyorsa bunların risk değerlendirmesinin ele alınmasıyla da bir kurumda, bir bölümde hastalık izinlerinin, devamsızlık oranlarının, işten ayrılma oranlarının izlenmesi o birimlerde nerelerde daha fazla sorun yaşandığına yönelik tanımlayabileceğimiz belirtilerdir. Mobbingle ilgili olarak uluslararası veya ulusal çalışmalarda kullanılan bazı mobbing ölçekleri bulunmaktadır. Ölçek çalışmaları yapıldığında verileri toplarken “mahremiyet” çok önemlidir. Şikâyetler göz ardı edilmemelidir. Yanlış yönlere çekilmemesi için iyi teşhis edilmesi çok önemlidir. Bunun yanında tabii ki bireysel etkilerin de izlenmesi önemlidir. Mağdur teşhis edildikten sonra kendisine psikolojik destek verilmesi gerekli olabilir.

Sağlık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalarda, kişilerin ciddi depresyon belirtileri gösterdiği ama tabii bu belirtileri kendilerinde görmezden geldikleri için psikolojik destek almadıkları görülmektedir. Bu da çok ciddi bir risk oluşturmaktadır.

Eğer en tepedeki yönetici mobbing yapıyorsa, bunu teşhis etmek veya engellemek, öyle pek kolay değildir. Ancak orta kademe veya alt kademe yöneticilerin uyguladığı mobbing söz konusuysa bunun engellenmesi için tepe yöneticiye çok görev düşmektedir. Mobbing, kurumun verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir olgu olduğu için yöneticinin, olayı objektif bir şekilde değerlendirmesi; bir diğer deyişle tamamen orta kademe veya alt kademe yöneticiden taraf olmaması, objektif bir şekilde değerlendirmesi kurumsal verimliliği sağlaması açısından önemlidir.

En çok karşılaşılan mobbing davranışları, işe ve mesleki statüye yönelik davranışlardır. Mağdurun kişiliğine yönelik saldırılar ise hemen arkasından gelmektedir.

Bunun yanında örgütsel faktörlerde eğer rekabete dayalı bir performans değerlendirme sistemi varsa mobbinge ciddi zemin hazırlanmaktadır. Özellikle Sağlık Bakanlığı'nın son çıkarttığı “Performansa Dayalı Değerlendirme” sistemi direkt indeks yöntemi-ne göre bir performans değerlendirme sistemi olması nedeniyle ciddi rekabete yönelik bir değerlendirme şekli söz konusudur. Bu da belki de doktorlar arasında mobbingin görülmesindeki sıklığa, doğrudan etki eden faktörlerden biri olarak tanımlanabilir.

Diğer bir konu ise, aşırı iş yüküdür. İş yükü denildiği zaman sadece çalışan sayısının yetersizliğini değil, yapılması gereken iş sayısının fazlalığını, zaman baskısı gibi farklı boyutları da ele almak gerekmektedir.

Yöneticilerde liyakat esas alınmalıdır. Yönetici olacak kişiler bir çeşit psikolojik testten geçirilmelidir. Yöneticilerde sorumluluk ve yetki paralel olmalıdır. Yöneticiler



dâhil tüm çalışanlar, işyerinde psikolojik taciz eğitiminden geçirilmelidir. İşyerlerinde tüm çalışanların net bir şekilde görev tanımları yapılmalıdır, aksi takdirde zorbalıklar başlamaktadır.

Ülke bazında merkezi “işyerinde psikolojik taciz eğitim merkezi” ya da birimi oluşturulmalıdır. Tüm il merkezlerinde ihtisaslaşmış başvuru, şikâyet merkezleri kurulmalıdır. Bu merkezler, gerekli yasal desteği de vermeli; ayrıca şikâyetleri en hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmalıdır.

Yazılı ve görsel iletişim araçlarıyla ve basın yoluyla kamuoyu hızlı bir şekilde bilgilendirilerek; işyerinde psikolojik tacizin büyük ölçüde engellenmesi, tacize uğrayan kişi sayısında azalma ve mağdurların haklarını nasıl arayacaklarını öğrenmeleri sağlanacaktır.

Kamuda ve özel sektörde cezai yaptırım uygulanmalıdır. Bu sayede yöneticiler ceza almamak adına bu tür davranışlardan vazgeçmeye yönelecektir. Ayrıca; yöneticinin sorumluluğunda bulunan birimde mobbing gibi bir sorunun olmamasının yöneticiye sağlayacağı katkılar ortaya konularak yöneticilerin bu konuda ikna edilmeleri gereklidir. İş veriminin yükselmesi, süreçlerin hızlanması, anlaşmazlık yaşanmaması dolayısıyla rakip kurumlara geçiş olmaması, bu konudan kaynaklanan zararlara uğranmaması yöneticiyi ikna olmasında etki edecek hususlardandır. Mobbinge Mücadele Kurulu'nun hedeflerinden biri kurumların bunu sahiplenmesini sağlamak olacaktır. Zorla ya da temenni yoluyla değil, mobbing olgusunun ortadan kalkmasının sadece mağdura değil kuruma yararlı olacağı hususunda da ikna gerekmektedir. Bu sağlandığında yasalar da daha kolay uygulanacaktır.

Eğitim bu konuda en önemli etkidir. Meclis Komisyonu'nun da öngörüsü ve temennisi Milli Eğitim Bakanlığı'nın, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın, Sağlık Bakanlığı'nın, üniversitelerin, ilgili kurum ve kuruluşların bir araya gelip eğitim programları oluşturmalarını yönündedir.

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 14.maddesinde meslek hastalığı, “sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlayan bir sebeple veya işin rutin şartları yüzünden uğradığı geçici ve sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal özürsüzlük halidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Yani mobbing bir kişinin ruhuna zarar veren özürsüzlük hali yaratan bir durumdur. Bunun akabinde de ilgili meslek hastalığı listeleri arasında psiko-sosyal etmenler yer almamakta ve tabii ki mobbingin adı geçmemektedir. Belki adının geçmesi için uğraşılması ve mobbingin bireyin sağlığına verdiği zararlar, bir meslek hastalığı kategorisinde değerlendirilip bir araya getirilerek kanunun teminatı altına alınması gerekmektedir.

Daha açık bir deyişle mesela yaşanan strese bağlı birtakım ciddi kalp rahatsızlıkları gelişebilir. Bu stresin ve sonuçlarının mobbing ile ilgili olduğu ispat edilebildiğinde mağdur açısından bu durum teminat altına alınmış olacaktır.

Ayrıca mobbinge uğrayan kişilerin bilinçlendirilmesi ve cesaretlendirilmesi adına bir “kamu spotu” oluşturulması da, başlangıç adına yararlı olabilecek bir girişim olarak önerilebilir.





## 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

### 1.2. MOBBİNG SÜRECİNDE BİREYSEL VE KURUMSAL MÜCADELE KATILIMCILAR

1. **OTURUM BAŞKANI** : Prof. Dr. İnyet PEHLİVAN AYDIN (Ankara Ün.)
2. **RAPORTÖR** : Berna YAZAR, Derya ATMACA ÇASGEM Uzman Yrd.
3. Doç. Dr. Sibel GÖK Akademisyen (Marmara Ün.)
4. Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU Akademisyen (Gazi Ün.)
5. Ali GÜLER Devlet Personel Başkanlığı Temsilcisi
6. Rahime BEDER ŞEN Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Temsilcisi
7. Selami AÇAN Diyanet İşleri Başkanlığı Temsilcisi
8. Hanefi TERZİ Milli Eğitim Bakanlığı Temsilcisi
9. Kemal ÖZÇELİK İçişleri Bakanlığı Temsilcisi
10. Mehmet YILDIRIM ÇSGB İş Teftiş Kurulu Temsilcisi
11. Muhammet T.GEDİKKAYA ÇSGB İş Teftiş Kurulu Temsilcisi
12. Tuba KARAMUSTAFAOĞLU ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü
13. Mehmet Volkan ALTUĞ BOTAŞ Genel Müdürlüğü

**YER: ÇASGEM EĞİTİM SALONU 2- KAT:2**

## ÇALIŞMA GRUBU: 2

İşyeri çalışanların emek harcadığı; yaşamlarının büyük bir bölümünü vakfettikleri; kendilerinin seçmediği başka insanlarla birlikte ortak amaçlarda birleşip birlikte iş ürettikleri bir yerdir. “Yetki” ve “güç” iş yaşamında önemli iki kavramdır. Gücün, bazen iyi özümlememiş yöneticiler tarafından aşırı derecede sömürüldüğü görülebilir. Yukarıdan aşağıya mobbing, bu güç sömürsünün bir ürünüdür. Ama mobbing sadece yukarıdan aşağıya değil, asttan üste doğru ya da eşit düzeyde çalışanlar arasında da bu tür yanlış güç uygulama durumları görülmektedir.

Genellikle bireyin mobbing süreci içerisinde olduğunun bilincine varması, mobbingin ilerlemiş bir aşaması olan, ikinci aşamada gerçekleşmektedir. Çünkü ilk etapta birey kendisine yöneltilen olumsuz davranışları fark etmekte ve bu durumun yarattığı gerginlik bireyin kendisini zayıf ve güçsüz hissetmesine neden olmaktadır. Mobbing süreci ciddi stres kaynaklarının yer aldığı bir süreçtir. Bu nedenle yapılacak ilk şey bu kaynaklarla bireysel olarak mücadele etmektir.

Örneğin işyerinde bir çatışma ortamı ve çalışanlara yönelik sözlü saldırı varsa bunun gerçekten bir saldırı mı yoksa kişinin yanlış algılaması mı olduğunun idrak edilmesi gerekmektedir. Çünkü iletişim subjektif algıya dayalıdır. Dolayısıyla diğer çalışanların düşüncelerini öğrenmek adına kişinin kendisini rahatsız eden böyle bir durumu diğer çalışanlarla paylaşması önemlidir. Elbette diğer çalışanların rahatsız olmaması kişinin mobbing davranışıyla karşılaşmamış olduğunu göstermemektedir. Yapılanlar yalnızca bir kişiyi bile psikolojik ve fizyolojik olarak etkiliyorsa o konunun ciddi bir şekilde ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Ancak bu nokta göz önünde bulundurularak ilk etapta algının yanlış olup olmadığını ölçmek adına diğer çalışanlarla sıkıntının paylaşılması gereklidir.

Bireysel mücadelede “günlük tutmak” bir çok açıdan önem arz etmektedir. Kişinin rahatsız olduğu davranışları, nasıl geliştiklerini ve sürecin içindeki olayları tarihleriyle tek tek yazmak, ileride yasal süreç içerisinde gerektiğinde delil oluşturacak ve kişinin karşılaştıklarını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasını sağlayacaktır.

Çalışanın kendisine verilen görevleri, yöneltilen talepleri ve soruları mümkün olduğunca yazılı olarak alması gerekmektedir. Bu sayede çalışan, kendisine yöneltilen haysiyetini, onurunu zedeleyici etik dışı talepleri somut olarak ortaya koyma imkanı bulacaktır.

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da sorunları tacizci ile paylaşırken onunla yalnız kalmamak, birebir konuşmalardan kaçınmaktır. Bir sorun yaşandığında ortamda mutlaka bir şahit bulunmalıdır. Bu önlem iki sebeple önemlidir: İlki; aradaki sorunu çözmeye yönelik davranışların kavgaya dönüşmesi ve kavganın büyümesi durumunda ortamın sakinleştirilmesi gerekebilir. İkincisi ise; ileride kişinin mobbing mağduru olduğunu kanıtlaması gerektiğinde yanında bulunan diğer kişinin “şahit”lik yapmasıdır.

Bireysel mücadelede bu konuda uzmanlaşmış bir psikologdan yardım almak yararlı olabilir. ALO 170 hattına durumu iletmek de mücadele yöntemleri arasındadır.

Her konuda olduğu gibi mobbing konusunda da insanların bilinçlendirilmesi adına eğitim, çok önemlidir. "Kurum içi iletişim" in açık hale getirilmesi, herkes fikrini rahatlıkla söyleyebilmesi gereklidir. "Ödüllendirme sisteminde" de yine, aynı şekilde eşit davranılmalı, adam kayırma yaşanmamalıdır. "Yetki ve sorumluluklar" denk hale getirilmelidir. Bunun yanında "kamusal adaletin" de sağlanması önemlidir. Aynı konumdaki çalışanlardan birine daha fazla iş yükü verildiğinde ya da çalışanlardan biri geç kaldığında uyarı yapılmayıp da geç kalan bir diğerine uyarı yapıldığında, adalet bozulmuş olur. Adil bir iş ortamı oluşturmak çok önemli bir faktördür.

Mobbinge dair bilgi eksikliği ve bilgi kirliliği, yaşanan en önemli sıkıntılardır. Bireylerin mobbing konusundaki bilgi düzeyleri düşük olduğu için sıkıntı yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin bir kişi, "müdürüm bana mobbing uyguluyor, benim tayin dilekçemi bana tebliği etmedi" tarzında bir dilekçeyle bile şikâyet gelmektedir. Hem yaşananın, "tek" defaya mahsus bir olay olması hem de mobbingin temelinde de var olan kişiyi işyerinden uzaklaştırılması niyetine ters bir durum söz konusu. Onun dışında iş yükü ile ilgili sıkıntılar var. Genelde memur statüsünde çalışanlar, -kendisinden az çalışanları örnek aldıkları için- kendilerinin daha çok iş yaptıklarını ve bunun da, bir mobbing uygulaması olduğu yönünde fikirler ileri sürmektedirler. Dolayısıyla somut olayın mobbing olup olmadığı her kişi ve her durum için değişebilmektedir. Konunun hangi aşamasında olduğunuz çok önemli. Yapılan soruşturmalarda müfettişler, bir yerinden olaya müdahil oluyorlar. Ancak son aşamalara gelindiği için münferit olaylar çoğu zaman mobbingin sınırlarını aşmış, disiplin yönünden ceza gerektirici durumlara zaten gelmiş oluyor.

Mobbinge uğrayan bireyin yapması gereken ilk şey iş müfettişini, işyerine davet etmektir. İkincisi, durumu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Alo 170 hattına bildirmektir. Psikolojik tacize maruz kalan bir kişinin haklarını öğrenmesi gerekmektedir.

Bir İş Müfettişi işyerine geldiğinde ya İş Kanununun 5.maddesine göre ya 77.ve 78.maddelerine göre hareket edebilir. Eğer psikolojik tacizin Başbakanlık Genelgesi dışında resmi bir tanımı yapılabılırsa, detaylandırılırsa hem müfettişler hem de disiplinçiler daha kolay bu konuları inceleyebilecekler, raporlarını daha resmi, hukuki bir boyuta kavuşturabileceklerdir. Çünkü şu anda psikolojik taciz uygulandığında verilebilecek resmi olarak tanımlanmış bir ceza olmadığından dolayı kamuysa 657 sayılı kanundaki, özelse 4857 sayılı İş Kanunu'ndaki hukuki tanımlar çerçevesinde disiplin boyutuyla ya-hut idari para cezası boyutuyla değerlendirilebilmektedir.

Mobbing çok boyutlu bir olaydır. Bu olayın içinde muhatap olunan karşı taraf, amir, ast, aynı seviyede olan kişiler bulunmaktadır. Mobbing olayının incelenmesi sonucunda görevden alınma veya farklı bir göreve verilme gibi bir durum gerçekleşmediğinde kurum içinde aynı kişilerle muhatap olmaya devam edilecektir.

Bir de bu işin sosyolojik boyutu bulunmaktadır: "Şikâyet eden, çok sevilmmez". Bu böyledir, çocuğa ilkokuldan beri böyle öğretilir. "Bu böyle yapıyor, bu da böyle yapıyor" denildiğinde, "ya hep mi sana oluyor, hep sen mi haksızsın veya niye hep senin başına geliyor" şeklinde bir algı oluştuğu için problemlili kişi olarak görülür, yani daha çocukken kendisine, "problem çocuk" yaftası yapıştırılır. "İleride böyle olursan seni kimse sevmez" gibi öğütler verilir. Dolayısıyla toplumsal öğretilerin de payı büyüktür.

Şikâyetlerin ve önerilerin, elden geldikçe “yazışmalara dökülmesi” gereklidir. Bunun dışında her işyeri çalışanlarının, mobbing eğitiminden geçirilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

Mobbing olayının manevi boyutunu da ele almak önemlidir. Mobbing vicdana ve inançlara ters bir durumdur. Mobbing oluşmadan önce bireylere, adalet ölçüleri içerisinde, eşitlik ölçüleri içerisinde, insan olmanın onuruyla yaşaması gerektiği öğretilmelidir. İslam inancında, Kuran tefsirlerinde konuyla ilgili ayetler, sureler bulunmaktadır. İnsanların vicdanları eğitildiğinde ahlaklı olmanın gerekliliği ve manevi açıdan insanlara kazandıracakları öğretildiğinde, bu tip haksızlıklar yaşanmayacaktır.

Bir hadiste “sizden biriniz, kendisi için istediğini, sevdiğini mümin kardeşi için de sevmedikçe, istemedikçe gerçek mümin olamaz” denmektedir. Yine İslam inancına göre kul hakkı yemek kesinlikle yasaktır. Bu bilince sahip bir insanın bir başkasına haksızlık yapması, mobbing uygulamasına girmesi mümkün değildir. Bu anlayışın yerleşebilmesi için manevi açıdan eğitim de oldukça önemlidir.

Çalışma ortamlarında genellikle “tek yönlü iletişim” olmaktadır. Bu da, çift yönlü iletişim eksikliğine yol açmaktadır. Kişinin kendisini savunabilmesi anlamında da hem tacizci hem mağdur, çoğu zaman bir mobbing vakasının içinde yaşadıklarını fark etmemektedir. Mobbing uygulayan kişinin neden mobbinge başvurduğunun, mobbing mağdurunun ise neden mobbinge uğradığının araştırılması gerekmektedir. Öncelikle birey, kişisel ve mesleki olarak kendini geliştirmelidir. Mesleki olarak kişinin kendisini geliştirmesi, mobbinge uğrama düzeyinde çok önemlidir. Kişinin mesleki yeterliliğe sahip olup hukuksal boyutta haklarını bilmesi mobbing olaylarını azaltacaktır.

İş gören örgüte geldiği gün, oryantasyon sürecinde kendisine mobbing konusunda net bilgi vermek gerekmektedir. Mobbingin, hangi davranışları kapsadığının tek tek davranış olarak ifade edilmesi gereklidir. Böylelikle mobbing mağduru olması halinde yaşadığı şeyin mobbing olup olmadığını daha kolay ayırt edebilir. Sorunu en iyi çözme yolu; sorun ortaya çıkmadan önce engellemektir. Pro- aktif bir tutuma gereksinme var. Bu bağlamda birey, maruz kaldığı mobbing uygulamasında eğer yön yukarıdan aşağıya ise ve tamamen özlük haklarını yok eden ve bireye de psikolojik travma yaşatan bir durum ise öncelikle sendikal destek sağlamaya çalışmalıdır. Çünkü açılıp kapanmayan dosyalar, bireylerde zihinsel “geviş getirmeye” neden oluyor ve bir atılan ok, birçok problemin de yeniden yaşanmasında etkili rol oynuyor.

Eğer eşdeğerler arasında bir mobbing var ise, ilk aşamada onların davranışlarını tanımlamamak, yokmuş gibi davranmak, insan ilişkilerini sürdürmek hatta dargın olmamak çok isabetli bir yaklaşımdır. Davranışçı yaklaşıma göre olumsuz davranışı fark etmek ama görmezlikten gelmek, sönme sürecini beklemek sağlıklıdır. Buna rağmen eğer problem çözülmemiş ise o zaman prosedürleri kullanmakta fayda vardır.

Astlar tarafından uygulanan aşağıdan yukarı mobbing ise, belki biraz daha formel güç kullanılarak çözülebilir. Ancak alt grup örgütlü ise o zaman çözüm çıkmaza girebilir.

Diğer bir konu, iş gören çalışacağı kurum hakkında ön bilgiyle bu işe başlamalıdır. Mesela, bu örgütte kültür nasıl, liderlik becerileri var mı, kurumda çatışma nasıl yöne-

tiliyor, kurumda daha önce mobbing mağduru var mı ya da bu kurumda personel hareketliliği ne düzeyde ve bunların nedenleri nedir gibi konularda ön bir enfomasyona sahip olmak, o işyerinde doğru adımlarla hareket edebilmekte etkili olmaktadır. Zira iş gören, psikolojik taciz davranışının üzerine yapışmasına müsaade ettikten sonra mobbing uygulaması, tamamen kontrolünü kaybetmiş bir mermi gibi olmaktadır. Bireyin öz saygısını, özgüvenini ve bireysel değerlerini yok etmeye başlamaktadır. İş gören kendisine psikolojik tacizde bulunan kişilerle sorununu, tüm çabalara rağmen çözemediğinde yüzleşmesi gerekmektedir. Bunu da “sen” dili değil de “ben” dili kullanarak yapmalıdır. Öz saygıyı yok eden dil yerine öz saygıyı geliştirici dil kullanmak gerekir. Örneğin, “sizin bu davranışlarınızdan ben olumsuz yönde etkileniyorum”, “siz bu şekilde olumsuz davranışlar sergilediğinizde benim ruh sağlığım bozuluyor” gibi. Sonrasında bir müddet daha beklemekte fayda var. Çünkü birisi, yüksek ses ile konuştuğunda hedef kitlede rahatsızlık yaratıyorsa ve hedef kitle kişiye kendisinde rahatsızlık yarattığını söylüyorsa yapılması gereken şey, bu davranışı tekrarlamamaktır. Buna rağmen bu davranışların katsayısında artış meydana gelmiş ise muhtemelen olayın çıkmaza doğru gittiği ve bir mobbing süreci yaşandığı, bu sürecin de ağır ağır işlediği düşünülmelidir. Bu aşamada mobbing eğer eşitler ve alttan geliyorsa ve birey tüm çabalara rağmen problemi çözmemişse üst yönetimin bilgilendirilmesi gerekiyor. Bireyin, güçlü olabilmesi için örgütün psikoloğu varsa psikologdan, örgütün psikoloğu yoksa bu alanda yeterliliğine güvendiği bir yerden danışma hizmeti alması gerekmektedir. Bu aşamada tabii ki, sadece bireye ne yapabileceği söylenebiliyor, sınırlı anlamda bir etki yaratılabiliyor. Bu aşamada bireyin, daha dik durabilmesi için yeni ilgi alanları ve hobiler geliştirmesi gerekiyor.

Bireyin bu konuyu aile bireylerine açması gerekiyor. Genellikle mağdurlar, eğer erkekse karısının yanında mahcup hale gelmemek için mağduriyetini karısıyla paylaşmıyor. Ancak bu noktada Psikolojide, “yönlendirme” denilen davranış ortaya çıkıyor. İşyerinde psikolojik taciz mağduru evde karısı ve çocuklarına karşı söz ya da fiziksel şiddete kadar yönelebiliyor. Bu bağlamda aile bireylerine olayı anlatması gerekiyor. Aile bireyleri çoğu zaman bu konuda istikrarsız tavır sergiliyorlar. İlk zamanlar eşine destek oluyor, sonra ikisi kavga ettiği zaman, “sen de zaten bir sorun var” diyor, “işyerinde de kimse seni sevmiyor” diye birden bunu bir koz olarak kullanmaya başlıyor. Bu açıdan bakıldığında danışma hizmetlerinde eşlere de bu konuda ek bilgilendirme sunulmasında fayda olduğu açıktır.

Bu noktadan sonra birey, sivil toplum örgütlerine girmek gibi, örgüt dışında kendisine farklı bir ortam yaratarak “yaşam alanı” bulmak durumundadır. İş görenin, özgüven geliştirici faaliyetlere yönelmesi gerekiyor. Bu, bir nevi direksiyon hâkimiyetini yok etmek gibi bir davranış, bunu da çözdüğü zaman daha dik durabiliyor.

Formel yollara başvurmadan, şikayet etmeden önce kişinin insan kaynakları departmanına rahatsızlıklarını iletmesi, eğer bunu yapan üstse onun en üstüne formel yolla bu rahatsızlıkları iletmesi gerekmektedir.

Önemli olan bir başka husus da şudur: Mobbing davranışı ile karşılaşmak başka, mobbing mağduru olmak başka bir şeydir. Davranışlarla karşılaşılabilir ama mağduriyet noktası, araştırılması, incelenmesi gereken bir durumdur.

Kişinin işten çıkarılması amacı daha çok rekabet durumlarında ortaya çıkmaktadır ve bu mobbingin yalnızca bir şeklidir. Amacın işten çıkartmak olmadığı durumlarda da mobbing uygulaması görülmektedir. Kişinin kendisinden kaynaklanan, yaşadığı hayal kırıklıkları, bir şeylerin acısını çıkarma ya da savunma mekanizması, saldırganlığı yanısıra biçimi de mobbing olabilir.

Özet olarak; kişinin, öncelikle işyerinde yaşadığı olayın mobbing olup olmadığını anlaması gerekir. Bir mobbing davranışına mı maruz kaldığını yoksa gerçek anlamda bir mobbing mağduru mu olduğunu sağlıklı bir şekilde değerlendirip algılayabilmelidir. Oluşan zararları tanımladıktan sonra ikinci evrede olayı, insani ilişkilerle çözmeye çalışmak ve biraz zamana biraz yaymak gerekir. Olayın tırmanmaya devam ettiğini gördüğümüz an aktif mücadele yolları aranmalıdır. Bu noktada kişinin cesareti, büyük önem taşır. Zira çoğu insan yaşadıkları karşısında cesaretini yitirip olayı sineye çekme yolunu tercih etmektedir. Cesaret ve destek bulmak çok önemlidir.

Her örgütte” işyerinde psikolojik tacizle mücadele kurulu” kurulmalıdır. Her örgütte formel, bu olayı takip eden, Bu kurul, kurumda mobbing olayının ortaya çıkmasını önleyici çalışmalar yaparken yaşamakta olan bir mobbing vakasında da uzlaştırıcı bir görev üstlenmelidir. Hatta mobbing yapan kişiyi de fark ederek onu bu yaptığı davranışlar konusunda da bilgilendirmelidir. İş görenlerin işe alım ve istihdam sürecinde sadece mesleki yeterlilik değil kişilik bazında da değerlendirme yapılması gereklidir. Özellikle “duygusal zekâ puanı yüksek olan” kişilerin işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü araştırmalar mobbing uygulayanların duygusal zekâ düzeylerinin düşük olduğunu, kıskanç, başarıya yönelimli fakat başarısız kişiler olduğunu ortaya koyuyor. Bu yüzden işe alımlarda sağlıklı bireylerin seçilebilmesi için kişilik testi uygulanması önerilir. İşyerinde psikolojik taciz konusunda bilgilendirici broşürler, örgütler tarafından basılıp çalışanlara dağıtılmalıdır.

“Erken uyarı sistemi” kurulması da önemlidir. Örgüt bünyesindeki rahatsızlık zamanında saptanmak suretiyle işyerinde psikolojik tacizi önlemek mümkün olabilir. Her örgüt, psikolojik tacize neden olan örgütsel faktörleri araştırmalı, tanımlamalı ve bu faktörlerin etkisini yok edecek stratejiler belirlemelidir.

Kurumlarda yöneticilerin, mobbing konusunda mutlaka bilgilendirilmeleri gerekir. Astların da bilgilendirilmeleri için öncelikle yöneticilerin, mobbing konusunda bilgi sahibi olmaları önemlidir.

Kurumlar, özellikle yönetim sistemlerinde yıkıcı, tamamen gözü kararmış bir rekabet ortamından ziyade daha net bir yönetim tarzı ortaya koymalıdır. Kişiler, kuruma güvenebilmelidir. İşe yeni başlayan bir kişi, hangi eğitim süreçlerinden geçtikten ve ne kadar süre çalıştıktan sonra hangi kademelere gelebileceği noktasında az çok önünü görebilmelidir. Eğer bir kurumda bunlar net olarak belli değil ise, siyasi iktidarın değişmesiyle ya da kurumsal anlamda birtakım kişilerin değişikliği ile hemşerilik ya da yakınlık ilişkileri, mesleki veya başka tarz dayanışmalar temel alınarak birtakım görevler, anlık gelişmelerle elde edilebilen unvanlar haline gelirse yıkıcı rekabetin yaşanması kaçınılmazdır. Böyle bir durumun sonucu olarak o kurumun çalışanları da mobbing hadisesiyle karşılaşabilirler.

Diğer taraftan, işyerlerinde “liyakate” önem verilmelidir. Liyakate önem verilmediği takdirde, yöneticiler eksikliklerini baskı yoluyla kapatmak isteyecek ve bu da mobbinge sebep olacaktır.

Kurumların kendi personeline yönelik birtakım programları vardır. Hizmet içi eğitim programlarından tutun da aday memurların yetiştirilmesi ile başlayan eğitimler bulunmaktadır. Mobbing konusu, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insan hakları kapsamında ki eğitimlerde yer almalıdır. Alanının uzmanları tarafından bu işin ortaya konmasıyla birlikte, kurumsal programlarda da tanımlanarak, davranış tarzları örneklenerek çalışanlara anlatılması gerekir.

Bunun dışında “iletişime” son derece önem vermek gerekiyor. Ayda bir kere muhakkak, personel ile bir araya gelinmeli ve sıkıntılarını açıkça dile getirecekleri bir ortam sağlanmalıdır. Örneğin Diyanet İşleri Başkanlığı Hac sebebiyle vatandaşlara sunmuş olduğumuz hizmetlerde görevlilerimizden memnuniyetleri ölçüldü. Değerlendirme sonucunda memnuniyetin yapılan hizmetle paralel olduğu görülmektedir. Örneğin 50 kişilik bir grubun başındaki görevli her gün herkesle birebir görüşüyor, hasta olmasalar bile hal hatır soruyorsa bir süre sonra rahatsızlığı olan bir kişi bile iyi olduğunu söylüyor. Tersi durumda ilgi görmeyen kişiler en ufak bir rahatsızlıkta durumu büyütüyorlar. Kurumlarda, çok yönlü bir iletişim kurulabildiği taktirde mobbing olayları da azalacaktır.

Mobbing konusuna kurumsal mevzuatta da yer verilmelidir. Kurum içinde işbirlikçi bir yönetim anlayışının varlığı, mobbingin önlenmesinde yarar sağlayıcıdır.

Ne yazık ki Türkiye’de yöneticilik hâlâ bir profesyonel bir iş olarak algılanmıyor. Yöneticiliğin %90’ı insan ilişkisidir; insanla çalışmanın % 90’ı da “değer sistemidir”. Adalet, eşitlik, saygı gibi değerlerin olmadığı yerde ne verim olur ne iş olur Her şey, kişisel anlayışa kalır. Her yöneticinin mutlaka, - hangi okuldan mezun olursa olsun- bir “yöneticilik” hatta “liderlik” eğitimi alıp ondan sonra koltuğa oturması çok önemlidir.

İşe alımlarda ve işyerlerinde cinsiyet, ırk, etnik köken, din veya inanış biçimi, özür-lülük, yükümlülük sebebiyle yapılan ayrımcılığın da ortadan kaldırılması gereklidir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 125.maddesine mobbingin girmesi, yani ceza maddesi olarak girmesi çok önemlidir.

Birçok kurumda iş barışı bulunmamaktadır. Çalışma barışının olmadığı yerde de verimli bir hizmet üretmek mümkün değildir. Bu noktada çalışma barışını tesis edebilmek için çalışanlar arasında iyi bir uyumun, iyi bir işbirliğinin olması gerekmektedir.

Kamu kurumlarının denetim kurullarına, mobbing konusunda eğitim verilmesi şarttır. Bir başka konu; “Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği”, Bakanlar Kurulu kararıyla çıkan bir yönetmektir. Tüm kamu kurumları personelinin, belli bir eğitim alması ve akabinde sınavdan geçmesi sonucunda terfi etmesi mümkündür. Bu yönetmelikle ilişkili ortak eğitim konuları arasına, mobbing konusunun da konması uygun ve yararlı olacaktır.

Yine, “aday memurların yetiştirilmesi” ile ilgili Yönetmelikte de mobbing konusuna yer verilmelidir.



Her kurumda, Etik Kurulları Komisyonları bulunmaktadır. Ayrı bir mobbing komisyonu kurmak yerine etik ve mobbing komisyonu olarak tek bir çatı altında bir komisyonun oluşturulması uygun olabilir.

Kurumlarda mobbingin önlenmesi ve mobbinge maruz kalanların sıkıntılarının paylaşılabilmesi, çözüm getirilebilmesi için en önemli hususlardan birisi, şeffaflık ve iletişimin çok güçlü olmasıdır. BİMER gibi başvuru merkezlerine burada görev düşüyor. Bunların mobbing ile ilgili ilişkilendirilmesi noktasında da belki bir adım atılabilir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanun'un disiplin hükümlerine mobbingi içerecek daha detaylı bilgi yazılması da faydalı olabilir.

Eğitimin çok önemli olduğunu vurguladık. Ancak bu noktada esas önemli olan eğitimin nasıl verileceğidir. Bu konuda eğitimin, aslında üç boyutlu olması gerekir. Öncelikle, "mobbingi önlemeye yönelik olmasına dikkat edilmelidir. Burada önemli olan, mobbingin, birden bire ortaya çıkan bir vaka olmadığıdır. Aslında örgüt içinde mobbingi hazırlayan birtakım faktörler vardır ve her örgütün bu yöndeki faktörleri de kendine hastır. Öncelikli olarak örgütte mobbingi destekleyen, besleyen, tetikleyen problemler tespit edilmelidir. Bu bir liderlik sorunu mu, bu bir iletişim problemi mi, bir çeşit çatışma mı yoksa rekabetçi bir ortam mı ya da işletmenin fiziksel koşulları mı? Bunun tespit edilip ona yönelik eğitim verilmesi önerilmektedir. Eğer liderlik sorunuyla karşılaşıldıysa o zaman demek ki, o işletmedeki yöneticilere yöneticilik becerileri, liderlik becerileri konusunda eğitim verilecek.

İkinci nokta, "sürecin yönetilmesidir". Mobbing şikâyeti olduğu takdirde nasıl bir strateji izlenmelidir? Kurum çalışanı, böyle bir durumla karşılaştığında kime ve nereye başvuracağını bilmelidir. Bununla ilgili olarak da önerilen, özel sektörde kurumların mesela, insan kaynakları departmanında bu konuda sertifikası olan, eğitim almış bir uzmanın bulundurulması; kamu kurumlarında da yine aynı nitelikte bir uzmanın görevlendirilmesidir.

Mobbing mağduru olup travma yaşamış kişilere destek verilmelidir. Ayrıca mobbingin örgütte yarattığı yıkımın onarılmasına çalışanların birbirlerine güven duygularının yeniden kazandırılmasına yönelik olarak da üçüncü bir eğitim düzenlenmelidir. İşin örgütlenme biçimi de önemli bir mobbing faktörü olabilir. Mesela kurumda 50 yıl, 30 yıl veya 20 yıl önce bir örgütlenme yapılmış ve bu örgütlenme biçimi, potansiyel mobbing üretim merkezine dönüşmüş olabilir. Yani bireylerin birbirine bağlı olmaması ya da işlevsel bağlılık veya birimler arasındaki herhangi fonksiyonel olmayan bir durum, diğer birimde ciddi anlamda çatışma kaynağı olur. Dolayısıyla işin örgütlenme biçiminin yeniden tanımlanması ve yeniden yapılandırılması etkili olacaktır.

Her kurumda iş psikoloğu, istihdam edilmelidir. Mesela, belli kurumlarda psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri, kurumsal olarak özel sektörden alınabileceği gibi istihdam da edilebilir. Böylelikle çalışan bireyin, kendisini çok daha rahat ifade edebilmesi mümkün olur.

Bir yanlışlığı bildirme konusunda bizim toplumumuz, hiçbir şekilde kendini sorumlu hissetmiyor.



Diyanet İşleri Başkanlığının mevzuatında “ortak nitelik” diye bir tanım var, bu çoğu kurumda olmayan veya işte, yargıda, askeride değişik uygulamaları belki olan bir mevzuat parçasıdır. Ortak Nitelik, tanımı şu; itikat, ibadet, tavır ve hareketleriyle İslam törelerine aykırılığı çevresinde bilinen kişilerle alakalı birtakım işlemler yapılması. 657, 98/b’ye göre de hatta “görevine son verilecek” şekline gidebilecek bir uygulaması var bu kavramın. Eğer itikat, ibadet, tavır ve hareketleriyle toplumun bir din adamı, bir din görevlisi böyle yapmamalı tarzında bir yaklaşımı varsa veya kendi görevlilerine karşı, personele karşı, personelin birbiri arasındaki diyaloglarında bu ilkeye aykırı birtakım faaliyetlerde bulunuyorsa kişi soruşturma ile tespitler üzerine, birtakım yaptırımlara tabi tutulabiliyor. Kurumlarda mobbinge yönelik olarak da benzer yönetmelikler çıkarılabilir.

Sonuç olarak;

- Mobbing konusunda özellikle kurumsal, yönetsel boyutta, yoğun eğitim ihtiyacı olduğu saptanmıştır. Bu konuda eğitimler verilmelidir.
- Mevzuatla desteklenmeyen uygulamalar cılız kalmaktadır. Bu nedenle mevzuatın çok iyi düzenlenmesi gerekir.
- Bu işin çözümü, önlemek, süreci iyi yönetmek ve iyileştirmek adına yöneticilerdedir. Be nedenle yöneticiler, doğru seçilmeli, doğru atanmalı ve çok iyi yetiştirilmeli, liyakatli insanlara ancak bu işi teslim edebiliriz.
- Bu arada birtakım örgüt içinde de, kurumların içinde de bu işin dillendirilerek, kuralların belirlenmesi gibi, kişilerin bu konuda bilinçlendirilmesi gibi bir kültür yaratılmalıdır.
- Ve son olarak da gerek üstten gelsin gerek asttan, gerek eşitlerden gelsin herkesin yaptığının ne anlama geldiğini çok iyi öğrenmesi, bilmesi ve bu konuda bütün etik duyarlılığını devreye koyması gereklidir.





## 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

### 1.3. MOBBİNGLE MÜCADELEDE YASAL ÇÖZÜM ARAYIŞLARI

#### KATILIMCILAR

1. **OTURUM BAŞKANI** : Prof. Dr. Nuri Tankut CENTEL (Koç Üniv.)
2. **RAPORTÖR** : Özge AKANER, Onur ERDOĞAN ÇASGEM Uzman Yrd.
3. Doç. Dr. Hediye ERGİN Akademisyen (Marmara Üniv.)
4. Süreyya KAVAKLI Başbakanlık İnsan Hakları Kurulu Temsilcisi
5. Fuat PEMBEÇİÇEK Adalet Bakanlığı Temsilcisi
6. Emine Gülnihal ŞENER Adalet Bakanlığı Temsilcisi
7. Dr. Resul KURT İş ve Sosyal Güvenlik Uzmanı
8. Arif TEMİR ÇSGB İş Teftiş Kurulu Başkanlığı Başmüfettişi
9. Araş. Gör. Emre ERTAN (Marmara Üniv.)
10. Mustafa KAYA Devlet Personel Başkanlığı Temsilcisi
11. Adnan AĞIR ÇSGB İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü Şube Müdürü
12. Harun AYDOĞMUŞ ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü, Uzman Yardımcısı
13. Tuğba Yiğit YILMAZ ÇSGB İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, İş Müfettişi Yardımcısı
14. Merve ORUÇ ÇSGB İş Teftiş Kurulu Başkanlığı, İş Müfettişi Yardımcısı
15. Av. Derya KARADEMİR TİSK Temsilcisi
16. Av. Ahmet GÖNENÇ MEMUR-SEN Temsilcisi
17. Özgün MİLLİOĞULLARI KAYA DİSK Temsilcisi

**YER: ÇASGEM EĞİTİM SALONU 3- KAT:2**

### ÇALIŞMA GRUBU: 3

Mobbing (işyerinde psikolojik taciz) konusunda açık bir yasal düzenlemenin bulunmaması mobbing olaylarının çözümünde verimsizliğe neden olmaktadır. Ülkemizde çalışma ilişkilerini düzenleyen yasaların başında 4857 sayılı İş Kanunu ve 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren yeni Türk Borçlar Kanunu gelmektedir. İşyerinde psikolojik taciz konusu ile ilgili olarak İş Kanunu'nun Borçlar Kanunu'na göre biraz daha geride kaldığı görülmektedir. İş Kanunu'nda belirtilen cinsel tacizle ilgili hükme ek olarak psikolojik taciz ifadesinin de eklenmesi önerilmektedir. Yargıya intikal etmiş mobbing davalarında bilirkişi seçiminde sorunlar bulunmaktadır. Mobbing Dava dosyalarının konuyla ilgili uzmanlığı bulunmayan kişilere, alanla ilgili olmayan hukukçusuna gitmesi, bunlardan biridir. Hukuki süreçte önemli olan, söz konusu olayların işyerinde psikolojik taciz olup olmadıklarının doğru tespit edilmesidir. Mobbing ülkemizde son yıllarda ortaya çıkan ve geçmişi kısa olan bir konudur. Bu nedenle tüm çalışanlar, yöneticiler, uzmanlar, hatta hukukçular bile mobbing konusu hakkında doğru ve ayrıntılı bilgiye sahip olmadıkları gibi kullanabilecekleri hakların da farkında değillerdir. Bu bilinç eksikliği, mobbing tespitinde sorun teşkil etmektedir. Tespitin doğru ve zamanında yapılmaması, sürecin sonuçsuz kalmasına yol açacaktır. Bu nedenle de konu hakkında bilinç uyandırılması şart olarak görülmektedir. Bu bağlamda Adalet Bakanlığı'nın çalışmalar yapması ve bu konuda uzman yetiştirmesi önerilmektedir.

Mobbing konusunda yaşanan problemlerin bir diğeri ise; işyerinde psikolojik tacize uğradığını iddia eden kişinin, gerçekten böyle bir olaya maruz kalıp kalmadığının ispatının zorluğudur. Denetimlerde, İş Kanunu'nun eşit davranma ilkesini düzenleyen 5. maddesi çerçevesinde inceleme yapılmaktadır. 5.maddeye göre, "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde bu fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. İşverenin bu fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur." şeklindedir. Denetim elemanları soruşturma yaparken maddedeki somut göstergelerin olup olmadığına bakmaktadır. Bunun yanında çalışanın, işverenin ve iş arkadaşlarının ifadelerine başvurulmaktadır. Fakat işten çıkarılma ya da ceza alma korkusu nedeniyle ifadelerden verimli sonuç alınamamakta, yapılan denetleme ya da sorgulama sonuçsuz kalmaktadır. Bu durumu önleyebilmek açısından sadece denetim elemanlarının değil, çalışma

psikologlarının da sürece dâhil olmaları sağlanmalıdır. Çalışma psikologlarının süreçte olması, yaşanan olayların bireyin psikolojisini etkileyip etkilemediğinin saptanması ve bilimsel bir raporun hazırlanması ve denetim elemanlarının bu raporun sonucuna göre işlem yapmaları mobbingin kanıtlanması ve cezai hükümlerin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılar tarafından “Mobbing, içerisinde tanımı, uygulama alanı ve yaptırımı olan ayrı ve özel bir yasayla mı düzenlenmeli, yoksa günümüzde mevcut olan 4857 sayılı İş Kanunu, Temmuz 2012’de yürürlüğe giren Borçlar Kanunu, Türk Ceza Kanunu gibi kanunlarda mı düzenlenmelidir?” sorusu değerlendirilmiştir.

Mevcut yasal duruma bakıldığında, 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe giren yeni Borçlar Kanununun 417. maddesi doğrudan psikolojik tacizi düzenlemektedir. Ancak bunun yeterli olmadığını savunan görüşler bulunmaktadır. 417. maddeye göre; işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Ayrıca bu maddede işveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almakla da yükümlü tutulmaktadır. Psikolojik tacizin, iş sağlığı ve güvenliği meselesi olduğu görüşü de bulunmaktadır. Bu görüşe göre, psikolojik taciz meslek hastalığına neden olan zarar verici bir etmen olarak görülmektedir. Nasıl asbest tozu bir meslek hastalığı olmayıp, ancak meslek hastalığına neden olan bir etmense psikolojik taciz de o şekildedir. Çünkü işyerinde psikolojik taciz ruhsal bozukluklara ve sonrasında da fiziksel rahatsızlıklara dönüşebilen bir olgudur. Dünya Sağlık Örgütü’nün sağlık tanımlamasında olduğu gibi, sağlık sadece fiziksel değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal olarak da tam iyi olma halidir. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği denildiğinde sadece işçinin fiziksel sağlığının korunması değil, aynı zamanda ruhsal sağlığının da korunması gerekmektedir. Avrupa Birliği üyesi ülkelerden biri olan Belçika’nın İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası’nda psikolojik taciz, cinsel taciz ve işyerinde şiddet konuları ayrı bir başlık altında son derece kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu yasanın 32. maddesinde mobbing, “işçilere veya bu yasaya tabii olan diğer kişilere işlerini ifa ederken zarar veren, çalışma hayatlarını tehlikeye atan korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya rencide edici bir ortam yaratan ve bilhassa sözlü olarak tehditlerle, eylemlerle, el-kol hareketleriyle veya yazıyla ortaya çıkararak kişiliklerine, onurlarına, fiziksel veya ruhsal bütünlüklerine zarar veren veya vermeyi amaçlayan veyahut bu sonucu doğuran işletmenin veya kuruluşun içinde veya dışında meydana gelen ve belli süre devamlılık gösteren birden fazla benzer veya farklı, hukuka aykırı davranışlar” olarak sistematik bir şekilde tanımlanmıştır. Psikolojik tacizin İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda yer alması önerilmektedir.

Prof.Dr.Ali Güzel’in Avrupa Birliği normlarından da yararlanarak ve konuyu ayrımcılık temelinde ele alarak yaptığı tanımda “İşçinin onurunu zedelemeyi amaçlayan veya bu sonucu doğuran yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, rencide edici veya dışlayıcı bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran ve istenmeyen sistematik tüm davranışları ifade eden psikolojik taciz de ayrımcılıktır.” denilmektedir. Burada ayrımcılık olduğu

urgulanıyor ve tanımı yapılıyor. Tanımlarda ağırlıklı olan unsurlar insan onuruna aykırı olması, süreklilik göstermesi, sistematiklik arz etmesi, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmesidir.

Ayrıca Başbakanlık Genelgesi'nde mobbing tanımı bulunmaktadır. Buna göre mobbing, "kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik taciz" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma bakıldığında, eylemin kasıtlı ve sistematik olarak belli bir süre koşulu konulduğu görülmektedir. Bu tanım ilk bakışta ihtiyacı karşılayacak gibi görülmektedir.

Mobbing mücadelesi konusunda ülkemizdeki yasal düzenleme eksikliğinin giderilmesi açısından, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine ek yapılması önerilmektedir. Bu şekilde, psikolojik taciz ayrımcılık olarak kabul edilip, ayrımcılığın bir türü olarak o maddenin içinde düzenlenmiş olacaktır. Böylece herhangi bir yaptırım henüz söz konusu olmayan psikolojik taciz konusuna 5. maddede düzenlenen ve dört aya kadar ücreti içeren eşit davranma ilkesine aykırılık tazminatı ile bir yaptırım getirilebilecektir. Madde ayrıca bu tazminattan başka yoksun bırakılan diğer hakların talep edilmesine de imkan vermektedir. Ancak bu sadece işveren tarafını kapsayan bir yaptırımdır. Fakat mobbing sadece işverenin çalışanlarına uyguladığı bir olgu olarak değil, çalışanların birbirlerine ve aynı zamanda çalışanların işverene uygulayabileceği bir olgu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yapılacak olan yasal düzenlemenin sadece bir kesimi kapsamamasından ziyade geneli kapsaması gerekmektedir.

İş Kanunu çerçevesinde yapılabilecek bir başka düzenlemenin de 24. ve 25. maddelerde yapılabileceği önerilmektedir. Kanunun 24. maddesinin 2. fıkrası ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallerde işçinin haklı sebeple fesih hakkını düzenlemektedir. Buna göre, işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa, işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiye veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendiren, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa, işçi süresi belirli olsun veya olmasın bu hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir. Aynı şekilde işverenin haklı sebeple fesih hakkı da 25. maddede düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, "işçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması, işçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya işyerine alkol, uyuşturucu maddeler alarak gelmesi" durumunda süresi belirli olsun veya olmasın işveren, belirtilen hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir. Bu bağlamda işçi ve işverenin haklı sebeple derhal

fesih haklarını düzenleyen söz konusu maddelerde bulunan cinsel taciz ibaresinin yanı sıra psikolojik taciz ibaresinin eklenmesi mümkün olabilir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 5., 24. ve 25. maddelerine ek olarak düzenleme yapılması öngörülen bir diğer madde de 22. maddedir. Bu madde çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshini düzenlemektedir. Bu maddeye göre işveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Yazılı olarak yapılmayan bildirim geçersiz sayılmaktadır. Örneğin, bir işveren vekilinin astına psikolojik taciz uyguladığı işveren tarafından fark edilmiştir. Bu durumda maddeye göre tacizde bulunan kişinin yerinin değiştirilmesi gerekmektedir. Fakat bu durumda tacizde bulunan kişinin yazılı rızası alınmalı mı, yoksa alınmamalı mı? Sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bu sorunların çözülebilmesi için 22. maddenin kapsamının genişletilmesi ve psikolojik taciz konusunun 22. maddeye girmesi önerilmektedir.

Mobbing konusunun hukuki olarak düzenlenmesi tartışması çerçevesinde, AB üyesi ülkeler ile ülkemiz arasında pek çok fark olduğu görülmektedir. Ülkemizde kamu çalışanları ile işçiler arasında tabii oldukları hukuk kuralları itibarıyla farklılıklar bulunmaktadır. AB üyesi ülkelerle bu konuda ortak bir noktamız olmadığı için, tek kanunla bir düzenleme yapmak mümkün görünmemektedir. Ancak torba kanunla, İş Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve Borçlar Kanunu'nda düzenleme yapılabileceği önerilmektedir. Fakat 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu göz ardı edilerek mobbing düzenlemesinin yapılması eksik bir çaba olarak görülmektedir. Ülkemizde 2 milyon civarında devlet memuru istihdam edilmekte ve belki de en çok düzenleme yapılması gereken kesim memurlar olarak görülmektedir. Memuriyette iş güvencesinin olması bu grubu işçilerden ayırmaktadır. Bu nedenle her iki grup için ayrı düzenlemenin yapılmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Devlet Memurları Kanunu'nun disiplin hükümlerine bakıldığında, bir devlet memuru kendisine mobbing yapıldığı gerekçesiyle şikâyetinde bulunduğu kınama, uyarma ve aylıktan kesme cezaları gibi yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Ancak bu cezalar mobbingin alt davranışlarını, diğer bir deyişle kötü davranış, kötü muamele, aşağılayıcı fiil ve hareketler, sözler, sataşmalar gibi birkaç davranış esas alan hafif yaptırımlardır. Mobbingi bir bütün olarak yaptırıma bağlayan düzenlemeler mevcut değildir. Bu anlamda yaptırımın güçlendirilmesi gerektiği ve Devlet Memurları Kanunu disiplin hükümlerinin yeniden düzenlenmesi önerilmektedir. Mobbing seviyesi değişen bir durum olarak literatüre geçmiş olup, kendi içinde farklı kategorilere ayrılmış bulunmaktadır. Buna göre, mobbing birinci, ikinci ve üçüncü derece mobbing olarak üçe ayrılmaktadır. Birinci derece mobbing, uyku bozukluğu, sinir, stres gibi hafif rahatsızlıklara sebep olurken; ikinci derece mobbing, direnç düşüklüğüne, geçici veya uzun süren zihinsel veya fiziksel rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Son olarak üçüncü derece mobbing ise, intihar ve saldırganlık gibi daha ağır sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle mobbingin yaptırımı belirlenirken bu aşamalara dikkat edilmesi ve bir sistematığının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda yaptırımının belirlenmesi için Türk Ceza Kanunu'nun da kapsanarak sistematik bir düzenleme yapılması önerilmektedir.

Mobbing ile ilgili yapılacak düzenlemelerin çalışma hayatının olağan akışına ve işyerlerinin yapısına uygun düzenlemeler olmasına dikkate edilmesi gerekmektedir. İlk aşamada psikolojik tacizin tanımının, kapsamının ve içeriğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Hukuk düzeninin belirsizlik yaratmaması, hukuk güvenliğinin sağlanması açısından bu gerekli görülmektedir. Yeterli yasal düzenleme olmadığına yönelik görüşlere rağmen Yargıtay tarafından mobbing ile ilgili çok sayıda karar verilmektedir. Benzer kararlar idari yargı tarafından da verilmeye başlanmıştır. Yargıtay kararlarında ispat yükü konusunda işçi lehine yorumlar benimsenmektedir. Çalışanların, yöneticilerin, işverenlerin, sendikaların, sivil toplum kuruluşlarının bilgi eksikliklerinin giderilmesi için koordineli olarak çalışması gerekmektedir. Bu bağlamda işçi ve işveren sendikalarının işveren ve çalışanları mobbing konusunda bilgilendirmek için çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Bunun yanında sivil toplum kuruluşlarının, toplumda mobbinge karşı farkındalık oluşturulabilmesi için çalışmalar yapması önerilmektedir. Çalışanların bu konudaki farkındalıklarının artırılması açısından Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi önemli bir kurum olarak öne çıkmaktadır. ÇASGEM'in, illerde, işyerlerinde mobbing ile ilgili paneller, söyleşiler ve seminerler düzenleyerek; sendikalarla işbirliği yaparak, afişler, broşürler vb. tanıtıcı araçlarla bilinçlendirmenin desteklenmesi konusunda çalışmalar yapması önerilmektedir. Bireylerin bilinç seviyesinin artışına paralel, bu alanda yapılacak çalışmalarda da o ölçüde başarı sağlanabilecektir. Yasal düzenlemelerin, sendikaların ve sivil toplum kuruluşlarının bilinçlendirilmelerinin yanında, işyerinde psikolojik tacizle mücadelede etkili olabileceği düşünülen bir çözüm yolu olarak, her ilde olan Rehberlik Araştırma Merkezleri gibi devletin ve kamu kesiminin de destekleyeceği bir "işyerinde psikolojik taciz merkezi"nin kurulması önerilmektedir.

İnsan hakları açısından olaya bakıldığında, mobbing, kişinin şahsiyet ve onurlu yaşama hakkından yaşam hakkının ihlaline kadar gidebilecek boyutta sonuçları olabilen, sinsice ve süreklilik arz eden bir eylem olarak görülmektedir. Bu nedenle, işyerinde psikolojik tacizin uluslararası hukuk normları, AB direktifleri ve AB ülke uygulamalarından örneklerden yararlanarak bir tanımının yapılması gerekmektedir. Ayrıca tanımın yapılırken, ülkemiz için büyük öneme sahip olan normlar hiyerarşisine göre en tepede yer alan T.C Anayasası'ndan başlanması önerilmektedir. Çünkü mobbing insanların yaşam kalitesini düşüren, hem fiziksel hem de ruhsal olarak sağlığını olumsuz etkileyen bir olgudur. Bu nedenle istihdam alanında bir sorun varsa sadece birkaç yasa ile düzenlemeyle değil, olaya bütüncül bir yaklaşım içinde bakılması gerekmektedir.

Mobbing'in tanımının yapılması ve yaptırımlarının belirlenmesi elbette ki çok önemli görülmektedir. Ancak önemli olan bir konu da mobbingi yaratan unsurların neler olduğunun saptanması ve buna yönelik önlemler alınmasıdır. İşçi sendikaları bu konuda, çalışma koşulları, güvencesiz çalışma, günümüzün esnek istihdam biçimleri, taşeronlaştırma vb. unsurların mobbingi tetikleyen unsurlar olup olmadığının araştırılması ve gözlemlenmesi gerektiğini önermektedir. Aynı zamanda mobbing bir ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir. Mobbingi yapanı cezalandırmanın yanında, onu yaratan etmenlerin ve çalışanlar arasındaki her türlü din, dil, ırk, cinsiyet, renk, inanç, felsefi ve siyasi görüş, sosyal statü, medeni hal, sağlık durumu, engellilik, yaş vb. unsurları dikkate



olarak yapılan sistemsal ayrımcılığın ortadan kaldırılması için düzenlemeler yapılmasına önem verilmesi önerilmektedir.

Yasal düzenleme yapılırken dikkat edilmesi gereken çok önemli bir diğer husus, olaya sadece mağdur odaklı bakılmaması gerektiğidir. Mobbing sürecinde üçlü bir yapının olduğunu, mağduru koruması kadar, tacizi yapanla ilgili yaptırımların belirlenmesi ve bu süreçten işverenin de mağdur olabileceğini ve bununla ilgili düzenlemelere de ihtiyaç olduğunu dikkate almak gerekmektedir. Yaşanan herhangi bir mobbing olayı, o kurum ya da işletmede çalışma ortamını, üretimdeki verimi, çalışanlar arasındaki ilişkileri doğrudan doğruya olumsuz etkilemektedir. İşverenin yaşadığı mağduriyet, sadece kurumsal yapıdaki kasıtlı davranışlar nedeniyle iş ilişkilerinin bozulmasından ya da üretimin düşmesinden kaynaklanmamakta, aynı zamanda kötü niyetli ve gerçek olmayan psikolojik taciz iddialarından da kaynaklanabilmektedir. Bu da kurum ya da işletmenin marka değerine ve örgütsel itibarına büyük zararlar verebilmektedir. Ülkemizde bugün varılan noktada mobbingin medyatik bir kavram olarak algılanması ve kamuoyu tarafından yakından izlenmesi, "gerçek dışı mobbing iddiaları"ni cesaretlendirmektedir.

Mobbing ve cinsel taciz gibi aslında işletme içinde çözümlenmesi gereken kişilik haklarını ilgilendiren iş ilişkisi sorunlarını, hukuki aşamalara taşınmadan önce işletme içinde çözümlenebilecek mekanizmaların geliştirilmesi ve bu hususta işyerlerinin bilgilendirilmesi önem taşımaktadır.

Mobbingle mücadelede Arbuluculuk Kanunu'nun bir fırsat olabileceği düşüncesi mevcuttur. İşyerinde psikolojik taciz ve cinsel taciz, üçüncü kişilerle paylaşılmaması gereken ve hassasiyet gerektiren konular olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bu tür uyuşmazlıkların çözümünde arbuluculuk, bir çözüm olarak görülmektedir. Genel değerlendirmeler sonucunda, işyerinde psikolojik taciz konusunda ayrı özel bir yasa çıkarılması yerine bir paket düzenleme içerisinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, İş Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk Ceza Kanunu gibi mevzuatta düzenleme yapılabileceği; yasal bir tanımın genel çizgileriyle düzenlenmesinin uygun olacağı; Türk Ceza Kanunu açısından kanunilik ilkesi gereği daha ayrıntılı tanımlamalara ihtiyaç olduğu; ispat yükü açısından İş Kanunu'nun 5.maddesinde yer alan ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durum ortaya konulduğunda yargıcın artık mobbingin mevcudiyetini varsayabileceğine ilişkin bir ispat düzenlemesinin yapılabileceği; bilirkişi konusunda uzman ve yetkinliği sertifikalandırılmış kişilerin bilirkişiliğine itibar edilmesi gerektiği; çalışanlara, işverenlere, müfettişlere, kısacası çalışma yaşamında yer alan tüm aktörlerin sürekli bir mobbing eğitimine ve bilgilendirme süreçlerine ihtiyacı olduğu; yasal düzenlemelerin eğitim, bilgilendirme, bilinçlendirme sürecinin sonrasında ve veriler elde edildikten sonra sağlıklı biçimde ele alınabileceği yönünde görüşlerde ortak kanaat oluşmuştur.





## 1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) ÇALIŞTAYI

### 1.4. MOBBİNGLE MÜCADELEDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ROLÜ

#### KATILIMCILAR

1. **OTURUM BAŞKANI** : Prof. Dr. Tekin AKGEYİK (İstanbul Üniv.)
2. **RAPORTÖR** : Kenan KOÇ, Seval EROĞLU ÇASGEM Uzman Yrd.
3. Prof. Dr. Tunç DEMİRBİLEK (Dokuz Eylül Üniv.)
4. Av. Ulaş YILDIZ TİSK Temsilcisi
5. Güldane KARSLIOĞLU TÜRK-İŞ Temsilcisi
6. Jülide SARIEROĞLU HAK-İŞ Temsilcisi
7. Melike ÖZMEN HAK-İŞ Temsilcisi
8. Mehmet DOĞAN ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü
9. Mehmet BOZDEMİR İnsani Değerler Derneği Genel Başkanı
10. Hüseyin DAĞLI İnsani Değerler Derneği
11. Mustafa TOSUN İnsani Değerler Derneği
12. Prof. Dr. Gülçimen YURTSEVEN Bilim İnsanları Derneği Başkanı
13. Ümit ACAR Çelik-İş İskenderun Şubesi
14. Hicran ATATANIR Kadın Yönetici ve Kadın Çalışanlar Derneği Temsilcisi
15. Dr. İsmail BENEK Sivil Toplum Akademisi Derneği Başkanı
16. Hüseyin GÜN Mobbing Mücadele Derneği Genel Başkanı
17. Mukadder AVAN Mobbing Mücadele Derneği
18. Nurhan ALTUNTAŞ Öğretmen

**YER: ÇASGEM EĞİTİM SALONU 3- KAT:2**

#### ÇALIŞMA GRUBU: 4

Mobbing gittikçe yaygınlaşan ve artan bir olgu olarak görülmektedir. Bu nedenle mobbingi önlemek için çalışmalar yapılmalıdır.

Mobbingle mücadelede sivil toplum kuruluşlarının rolü konusu oldukça spesifik bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. “Sivil toplum kuruluşları bu konuda neler yapabilir?” Sorusunun tartışılması bu anlamda önem kazanmaktadır. Buna göre ilk olarak önerilen, öncelikle mobbingle ilgili bir kamuoyu farkındalığı yaratmak için proje çerçevesinde Avrupa Birliği’nde olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarının bir ağ kurmasıdır. Eğer sivil toplum kuruluşlarının amaçlarında psikolojik taciz kelimesi geçiyorsa bir Türkiye ağı kurulması konusunda kamuoyu farkındalığı yaratması söz konusu olabilir. Sivil toplum kuruluşlarının bu ağ yapısını tamamlayabilecek bir anlaşma yapması öngörülmektedir. Birleşmiş Milletler yıllardır, “Global Compact” girişiminde bulunmaktadır. Bu girişimde gönüllülük bazında işletmeler, belirli bir taahhütname imzalamaktadır. Bu taahhütname çerçevesinde işletmeler örneğin, “benim işyerimde insan haklarına aykırı düzenleme yapılmayacaktır, benim işyerimde çocuk işçiliğiyle mücadele edilecektir ya da benim işyerimde çalışanların toplu sözleşme haklarına saygı duyulacaktır” gibi birtakım taahhütler altına girmektedir. Bunun benzeri bir yapılanmanın mobbingle ilgili olarak da üretilebileceği öngörülmektedir.

İkinci olarak önerilen, mobbing konusunda bilincin artırılması olarak görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nda Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü bulunmaktadır. Bu merkezlerin, belediyelerin Sosyal İşler Daireleriyle işbirliği yapmaları öngörülmektedir. Böylece kamuoyunun farkındalığının artırılmasına katkı sağlamış olur. Sivil toplum kuruluşları hangi konularda işbirliği yapabilir, farkındalık artırma eğitimlerini nasıl yaygınlaştırabilir, geliştirebilir vb. konularda etkin çalışmalar yapılması gerekmektedir. Mobbingle ilgili farkındalık yaratma konusunda en önemli konunun eğitim olduğundan hep bahsedilmektedir. Bu nedenle verilecek olan eğitimin modüllerinin dikkatlice hazırlanarak sunulması önem kazanmaktadır. Bazen eğitim sürecinde anlatılanların işyerinde olumlu olaylara sebep olması beklenirken, tam tersine o yerdeki çalışma barışını bozma gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Örneğin, her hareket mobbing olarak algılanmakta ve sürekli şikâyetlerin geldiği gözlemlenmektedir. Bu nedenle eğitimin sistematik ve yanlış anlaşılmalara sebep vermeyecek şekilde ortak modüller halinde hazırlanması öngörülmektedir. Önemli olan bir başka konu ise, eğitimcilerin eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her şeyden önce mobbing eğitimini verecek olan eğitimcinin bu konuya çok hâkim olması gerekmektedir. Deneyimsiz bir eğitimcinin vereceği eğitimin hiçbir yararı olmayacaktır. Mobbing ciddi anlamda popüler bir kavram olmasına rağmen tanımı, sürekli karıştırılmaktadır. Bu nedenle kavramın doğru tanımlanması ve doğru yerde kullanabilmesi için, eğitim verecek olan eğitimcilerin, çok iyi ve doğru eğitilmeleri gerekmektedir. Ancak bu sağlandıktan sonra işveren ve çalışanların eğitilmesinin daha sağlıklı olacağı öngörülmektedir. Eğitim konusunda sınırı geniş tutmak gerekir. Sendikalar, meslek odaları, dernekler ve vakıflar gibi sivil toplum kuruluşlarının ötesinde belediyelerin de bu kapsamda yer alması önerilmektedir.

Farkındalık yaratma ve mücadele hakkında bazı örnek ülke uygulamalarının bize fikir verebileceği görüşü mevcuttur. Bu bağlamda ilk olarak Sırbistan örneği verilmektedir. Sırbistan'da bir sivil toplum kuruluşu olan DUGA, "İşyerinde Psikolojik Taciz Karşısında Vatandaş İş Başında" diye bir program yürütmüştür. Amaç, ilgili bir kanunun hazırlanması olarak belirlenmiştir. Bununla ilgili ilk olarak işyerinde psikolojik tacizi tanıtan seminerler ve destekleyici faaliyetler düzenlenmiştir. Kurumlarda örgüt temsilcileri, işyeri tacizinin psikolojik, sosyolojik ve politik yönlerini ele alarak bir vaka çalışması yapmışlardır. Diğer örnek ise, "anti mobbing danışma ağı"dır. Bu ağ, sendikalar ile sivil toplum kuruluşları arasında anti mobbing politikalarını koordineli bir biçimde geliştirmek için bölgesel düzeyde kurulmuş bir ortaklıktır. Makedonya, Karadağ, Avusturya, Hırvatistan işveren sendikaları, Bağımsız İşçi Sendikaları devreye girmiş ve 2011'de bitmiştir. Makedonya'da anti mobbing danışmanları için eğitimi programı düzenlenmiş; bu çerçevede mobbing konusu ile ilgili eğitimler, söz konusu eğiticinin eğitimi programını tamamlayıp eğitici sertifikası alan kişilerce gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu kişiler de 84 katılımcıyı eğitmişlerdir. Bosna-Hersek'te Yeni Yol Derneği, örgütün temel amaçları olarak, insan ticareti, çocuk istismarı, akran şiddeti, aile içi şiddet ve mobbingi ele almıştır. Makedonya'da altı sivil kadın girişimi ile "psikolojik taciz karşısında dur" sloganı ile mobbinge mücadele başlatılmıştır. Bu girişim ile Makedonya'da sivil toplum kuruluşları ağı kurulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşları doğrudan işyerinde psikolojik tacizin tanınması, önlenmesi ve ilgili tarafların bilgilendirilmesini amaçlayan bir proje ortaya koymuşlardır. İşçiler, işveren, işsizler, gençler, sivil toplum kuruluşları, psikologlar, psikiyatristler, doktorlar, avukatlar, bakanlık temsilcileri, siyasi partiler, yerel ve ulusal ilgili olabilecek tüm tarafları bu farkındalık programına dahil etmişlerdir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan, maruz kalma ihtimali olan ve bizzat psikolojik taciz uygulayan kişilere bilgilendirici ve eğitici materyallerin basılı şekli dağıtılmıştır. Ayrıca internet ve TV üzerinde de bir medya kampanyası başlatılmıştır. Dört adet danışma amaçlı telefon hattı bağlanmıştır. Ülkemizde de danışma amaçlı olarak ALO 170 hizmet vermektedir. Bunun yanında sivil toplum kuruluşlarının da ayrı ayrı bir danışma hattı kurmalarının yararlı olabileceği öngörülmektedir. Verilen ülke örneklerine bakıldığında, Türkiye için en uygulanabilir olan projenin anti mobbing danışma ağı olabileceği belirtilmektedir. Bu çerçevede bir kamuoyu farkındalığı yaratılabilir. Kamuoyuna ulaşabilmek için de Halk Eğitim ya da Milli Eğitim Bakanlığı ve belediyelerin meslek edindirme ve beceri kursları merkezlerinden, meslek odalarından, sendikalardan yararlanılabilir. Böylece çocuklara, gençlere, kadınlara, ailelere, çalışanlara ve işverene ulaşmak mümkün olabilir.

Tüm bu çalışmalar yapılırken işyerinde psikolojik taciz konusunun, doğruluğu tartışmalı ve yetersiz kişiler tarafından ileri sürülen bilgilerle magazinleşmesine izin verilmemesi gerekir. Eğer konu, bazı kişiler ve taraflarca magazin haline getirilirse geçek anlam ve öneminden uzaklaşıp basitleşme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

Ülkemizde mobbinge mücadele yolunda eksik ve derhal düzeltilmesi gereken durum, mobbingin nedenini teşhis etmeden eğitim verilmeye başlanması olarak görülmektedir. Mobbingin her kurumdaki nedeni ve ortaya çıkış şekli farklıdır. Bu nedenle problemi teşhis etmeden sonuçlarını ya da olayın kendisini anlamak mümkün olma-

maktadır. Bu bağlamda sorunla mücadele etmede etkin olabilecek uygulama, kurumlarda bulunan tüm görevlerin tanımlarının net olarak ortaya konulması olarak görülmektedir. Çünkü şikâyetlerin genelinin buradan kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanlara çok sayıda gereksiz işler verilmektedir. Üniversiteler de dâhil olmak üzere her kurumda birtakım problemlerle karşılaşmakta ve bu da psikolojik tacizi tetiklemektedir. Bu durum sadece kamu sektörü bazında düşünülmemelidir. Özel sektörde de pek çok durumla karşı karşıya kalınmaktadır. Özel sektör bazında ve teşhis noktasında ele alınan konu, kadın çalışanların ne kadarının evlilik ya da annelik durumlarına göre işten ayrıldığına tespit edilmesidir. İstihdamın yapısına göre, kayıt dışı istihdam da göz önüne alınırsa, bunların ne kadarının özellikle kadın çalışanlar açısından evlendiği için mi, hamile olduğu için mi ya da çocuk sahibi olduğu için mi istihdamın dışına itildiği bilinmemektedir. Bu itilme sürecinin içinde de mobbingin çok belirgin bir şekilde yer aldığı da öngörülmektedir. Bu nedenle bu konu ile ilgili göstergelere bakılması ve bu alanlarda araştırma yapılması öngörülmektedir. Kayıt dışılık çok önemli bir nokta olarak görülmektedir. Ülkemizde işsizlik oranları ve kayıt dışı istihdam oranları o kadar yüksek ki, bununla ilgili sorunlar çözülmemişken bir de mobbing gibi çalışma psikolojisiyle alakalı konuların da patlak vermesi çalışma yaşamını daha da zor bir duruma getirmektedir. Bu nedenle TİSK, Hak-İş, Türk-İş, DİSK ve diğer sivil toplum kuruluşlarının, ülkemizdeki temel birtakım çalışma hayatındaki sorunları halletme yönünde azimli olması ve işyerinde psikolojik taciz gibi sosyal konuları da es geçmemesi gerektiği öngörülmektedir.

Mobbing her şeyden önce insan onur ve saygınlığına yapılan bir saldırı olarak görülmektedir. Bu sebeple mobbing insan merkezli bir olgu olarak görülmektedir. Ancak sevgi, saygı, merhamet, şefkat, adalet, hak, hukuk gibi değerleri kaybetmiş insanlar, başka kişilerin onur ve saygınlığına saldırıda bulunabilirler. Bu nedenle yapılması gereken ilk şey, toplumda insani değerlerin, diğer bir deyişle insanın değerinin ortaya konulmasıdır. Son yüzyılda insanlığın ciddi anlamda gerilediği öngörülmektedir. Biz ve ötekiler ayrımı çok ciddi yaşanmakta; maddiyatçılık, menfaatçilik, rekabet ve önyargılı fikirlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle insan ve değerleri ikinci plana atılmış ve ideolojilerin ön plana çıkmış olduğu düşüncesi mevcuttur. Bunun önüne geçebilmek için insanın çok değerli olduğunu toplumlara izah etmek, insanların empati kurmalarını sağlamak gerekmektedir. İnsanın genel olarak yaşamı düşünülürken, insan hayatının büyük bir çoğunluğunu evinde ve işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle insanın evinde ve işyerinde geçirdiği zamanı dengelemesinde onun ruhsal yapısını düzenlemesine yardımcı olan kuruluşlar olarak sivil toplum kuruluşları görülmektedir. Bir ülkede, bir toplumda insanlar ne derece evlerinin ve işlerinin dışında hayatlarının geri kalan bölümlerini sivil toplum kuruluşlarında geçirirlerse hem aile ilişkilerinin hem de iş ilişkilerinin daha dengeli olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerini arttırmaları gerekmektedir.

Mobbinge mücadelenin yasal boyuta çekilememesinde etkili olan faktör insanların işten çıkarılma korkusu olarak görülmektedir. Mağdur, bu nedenle kendisini ön plana çıkartmayı kabul etmemektedir. Çünkü mahkemeye başvurulduğunda, mahkemede bir karar verildiğinde, bu artık her zaman o kişinin önüne çıkacaktır. Mevcut çalıştığı işyerinden ayrılıp, başka bir işyerine girdiğinde o işveren de sanki işyerinde onun huzurunu

bozan başka bir kişinin olduğunu düşünerek en baştan beri o kişiyle önyargılı görüşecek ve belki işe alma kararını bu düşünceler olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle hukuki desteğin sendikalar tarafından sağlanabileceği ya da kurum içinde disiplin kurullarında veya işyerlerindeki endüstriyel kurullar mekanizmasıyla sorunlara müdahale edilebileceği öngörülmektedir. Ancak şöyle bir durum da mevcuttur, bazı işletmelerde sendikal örgütlülükle ilgili olarak da sıkıntılar yaşamaktadır. Örgütlenmenin olduğu işyerlerinde sendika üyelerinin çok ciddi bir şekilde mobbinge karşı karşıya kaldıkları ve bunun sonucunda işten çıkarmaların olduğu görülmektedir. Bununla ilgili olarak Toplu İş İlişkileri Kanununun çıkması gerektiği düşüncesi mevcuttur.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) işverene yönelik hazırlamış olduğu rehber bulunmaktadır. Psikolojik taciz vakaları küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha fazla görülmektedir. Ancak TİSK daha çok kurumsal ve büyük işletmeleri temsil etmektedir. Hazırlanan rehberin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere de yol gösterici olabilecek nitelikte olduğu belirtilmektedir. Öncelikle rehberde her şeyin başı mevzuat olduğu için, mevzuatla ilgili birtakım bilgilere yer verilmektedir. Mevzuatla ilgili düzenlemelerden sonra uluslararası alandaki bu tür düzenlemelerden bahsedilmektedir. Ardından da işletme içinde uygulama aşamasında neler yapılabileceğine yönelik birtakım bilgiler verilmektedir. Burada genel nitelikli birtakım önlemler mevcuttur. Daha önce de değinilen toplu sözleşmelere hüküm konulması, işletme içi eğitimler, bilgilendirme faaliyetleri, iş sağlığı ve güvenliği boyutu, ortak sağlık güvenlik birimlerinden hizmet alınması meselesinin bu rehberde dâhil edilebileceği öngörülmektedir. İş güvenliği uzmanlarının, işyeri hekimlerinin bu konuda eğitilmesi, eğitimlerden geçirilmesi, eğitimcilerin eğitimi formasyonu şeklinde düzenlemelerin yapılması ve bu tip yapılar ile işletme içinde birtakım şikâyet mercilerinin kurulması önerilmektedir. Daha spesifik öneriler ise şu şekildedir: İşletme politikasının belirlenmesi, üretimin artırılması ya da kar maksimizasyonu gibi bazı politikaların yanında mobbinge mücadele ve diğer insani boyutların gözetilmesi ile ilgili politika unsurlarının eklenmesi gerekmektedir. Ayrıca işyeri personel yönetmeliklerinin, insani değerler ve psikolojik tacizi de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve görev tanımlarının da buna göre belirlenmesi öngörülmektedir. Mobbing konusunda iddiaların araştırılması meselesi ispat konusunda çok kritik bir konu olarak görülmektedir. Özellikle bireylerin özlük hakları yönünden çok önemli olduğu görülmekte ve insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumluluk yüklemektedir. İncelemeyi yaparken yetkililerin bireylerin onur ve haysiyetlerine büyük saygı göstermeleri ve gizlilik kurallarına uymaları gerekmektedir. Tahkikat aşamasında kişileri kırmayacak şekilde hareket edilmelidir. Çünkü işletme içi kırılmalar çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen olaylardır. Bu nedenle dikkatli olunması gerekmektedir.

Mobbinge mücadelede şikâyet yollarının belirlenmesi ve şikâyetlerin incelenmesi aşaması çok önemlidir. Bu nedenle şikâyet yolları ile ilgili birtakım gelişmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi destek mekanizmaları olmadan bunu hayata geçirmek pek olası gözükmemektedir. Disiplin suç ve cezaları belirlenirken işyerinde psikolojik tacizin önemli bir unsur olarak dikkate alınması gerekmektedir. Biz genelde klasik ihlallere, klasik iş hukuku kaynaklı veya işletme düzenini bozan hareketlere ceza verme eğilimindeyiz. Ancak bunun kişilerin hassasiyetlerini, insani değerlerini de

dikkate alan bir şekilde formüle edilmesi gerekmektedir. TİSK'in hazırladığı rehberde bu tip öneriler de yer almaktadır. Önerilerin ardından da ayakları yere basan bir takım kararlara, uygulamada neler olabildiğini, ne gibi unsurlarla, hukuki araçlarla hareket edileceğini ortaya koyan bir takım Yargıtay kararlarına ve uluslararası mahkemelerin Alman Federal Mahkemesinin, Eyalet Mahkemelerinin kararlarına yer verilmektedir. Son olarak da Avrupa sosyal ortaklarının işyerlerinde taciz ve şiddetle mücadele konulu çerçeve anlaşması görülmektedir. Bu anlaşmaya bakılarak, çalışmalarda sivil toplum örgütlerinin nasıl bir işbirliğine gideceği ve nasıl bir kurguyla hareket edeceklerine ilişkin bir ilham alınabileceği öngörülmektedir.

TİSK, ÇASGEM ile birtakım projeler yapmaktadır. ÇASGEM ile yapılan projelerde işveren masaya oturduğunda sosyal ortakları (Hak-İş DİSK Türk-İş) ile sürekli olarak o kurgu üzerinde çalışmaktadır. Kurgu ve uygulama aşamasında eşgüdümlü hareket etmek mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda doğru adreste bulunulduğu söylenebilir. ÇASGEM Uzmanı İsmail AKGÜN'ün hazırladığı ve yöneticilerin de desteklediği bu proje çok önemli bir başlangıçtır. Ayrıca kitap basımı, broşür ve eğitim programı çalışmalarının da olacağını öğrenmek işyerinde psikolojik taciz sorununa elbirliğiyle çözüm üretebileceğimiz kanaati oluşturmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizde güç ilişkileri önem arz etmektedir. Literatüre bakıldığında büyük balık küçük balık ilişkisi temelinde şekillenen davranış örnekleri görülmektedir. Kamu sektöründe ve özel sektörde bu güç ilişkilerini belirleyen kurguların çok farklı olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe memur olumsuz davranışlar sergilediği zaman uyarma, kınama gibi ve bunu izleyen bir takım disiplin cezaları ile karşılaşmaktadır. Kişi bu yaptırımlarla karşılaşsa dahi maruz kalacağı durum, kendini başka bir bölümde bulmak, ücra bir noktaya sürülmek veya işten çıkarılmak şeklinde olabilir. İnsanlar işsizlik tehdidi karşısında eğer ekonomik koşulları da onu çalışmaya zorluyorsa yaşadığı olayı sineye çekip kendini ikincil ya da farklı bir şekilde görüp bunu kabullenebilmektedir. Bu nedenle sivil toplum örgütleri bu anlamda üretecekleri projelerde, çalışmalarda kamu sektörünün kendi içindeki güç ilişkileri ile özel sektördeki güç ilişkilerini ayrı ayrı değerlendirecek bir bakış açısına sahip olmalıdır.

Mobbing sadece çalışanın sorunu olarak görülmektedir. Çalışanın ailesi de bundan olumsuz etkilenmektedir. Örneğin, işyerinde mobbinge uğrayan kişi, akşam eve gelip çocuğuna sebepsiz yere bağırabilmektedir. Bu açıdan mobbing o kişinin yakın çevresini ve özellikle çocuklarını da son derece etkileyen bir durumdur. Mobbing aslında toplumun çok önemli bölümünü etkileyen bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü çocuk da annesinin ya da babasının öfkesini anlamlandıramayıp bunu kişiselleştirebilmekte, kendisini istenmeyen, ailesini sürekli üzen bir çocuk gibi algılayabilmektedir.

Mobbinge maruz kalan bir kişinin yaşadığı zorluklar, psikolojik çöküntü, ailesine olan etkisi ve mobbinge mücadele eden ne kadar zor olduğunu çok iyi bir şekilde gözler önüne seren olay, mobbing mağduru tarafından şu şekilde anlatılmıştır. "O okulda altı yıldır görev yapmaktayım. Bu psikolojik tacizi yapan, aynı branş arkadaşım ve biz yaklaşık 10-15 yıldır aynı okuldayız. Benim gibi öğretmen hatta benden daha alt kademedeki derecede olarak ve ben bazı şeylerde çok aktif bir öğretmenim. Düzenliyim, ben bunu



övünerek söylüyorum çünkü seviyorum çalışmayı, pasif kalmak istemiyorum çalışma hayatında. Sürekli çalışan, her türlü göreve seve seve giden bir öğretmenim. Çocuğum beş yaşındayken onu gece 12.00'de uyutuyordum ki sabah erken kalkmasını, üstünden kapıyı kilitleyip okulda ilk saat verilen derse girip 8.30-9.00'da eve gelip çocuğumu uyandırıyordum. Yani o kadar görevine bağlıyım ve her şeyi de yapardım. Bunu idarecilere; "hocam bakın küçük çocuğum var, her şeye koşturamıyorum biraz azatlasanız iş yükümü" dediğimde, "sen yaparsın Nurhan Hanım, sen yaparsın biz onun için sana veriyoruz bunları" derlerdi. Tamam, kabul ettim, ettim ama bir baktım bu arkadaşları zamanla izlemeye başladım, hiçbir görev almıyorlar. Bu şekilde ve benim aktif olmamı da engellemeye çalışıyorlar, pasifize etmeye çalışıyorlar, yani başarılı olmamı... Sınavlara girip uzman öğretmen falan oldum, işte niye olmuşum, sanki onları engellemişim gibi üzerime geliyorlardı. Kıskançlık mı yoksa psikolojik bir sorunları mı vardı bilmiyorum. Aynı atölyeyi paylaşıyoruz, aynı sınıfa giriyoruz ve onlar hiçbir zaman ortalıkta gözükmeyen tipler orada tembellik yapmak istedikleri için ben de çalıştığım için onları gördüğümü fark ettiler. Ben giriyorum, onlar uyuyor orada! Kendileri kamu kurumunu özel mülk haline getirmişler. 10-15 yıldır o okulda çalışıyorlar, neredeyse ve hiçbir yere de gitmemişler. Ben bunları söyledikçe idarecilere, "hocam, niye rahatsız oluyorsun?" diyorlar. "Ama bu şekilde ayrımcılık yapıyorsunuz, onların programı şöyle benimki böyle, bakın küçük çocuğum var" diyordum. Her şeye rağmen ben yine katlandım, hasta oldum yattım arkadaşlar bir gün telefon açmadılar... Bir gün aradılar dediler ki bana: Ben de geçmiş olsun demek için aradılar zannettim, "okula gelmeyecekseniz sizin derslerinizi biz alalım!" Amaçları ders ücreti almak maksadıyla oradan bir öğretmenin eksilmesidir. Yeter ki bu hoca hanım gitsin! Erkek erkeğe söz geçiremiyor, eğitim kurumlarında da aynı işyerlerinde de. Bayansanız, görevinize bağlıysanız, biraz da hassassanız bu konularda aranızda belli bir mesafeyi de koruyorsanız, eğer dikkatliyseniz, düzenliyseniz siz göze batıyorsunuz o meslektaşlarınız arasında. Bu olayı ben iki senedir sineye çektim ve en sonunda bu şikâyetler yazılı mesajlar bırakıldı dolabımın üstüne, "eksik akıllı" gibi. Müdür Bey de aynı şekilde ben bunu ilettim ama hiçbir zaman gelip de yazıları görmedi, odadaki yazıları. Bakmadı, ilgilenmedi. "Siz başınızın çaresine bakın" dedi. Kendi aramızdaki sorun gibi gördü bunu ama okulda olan bir olaydı. Anons ediyor, güya beni tehdit ediyor soruşturma açtıracağım senin hakkında diye, bunu okul müfettişleri denetimlerinde ortaya çıkarttılar. Birinci dönem denetimimiz oldu. En sonunda okulun ortak kullanım anahtarı, atölyenin anahtarı o kişiye verildi müdür tarafından. Onun dışında hiç kimse kullanamıyor ben dâhil, oraya giremiyoruz. Anahtarlar kimsede yok. Herkesin anahtarı olsa oraya girip ders yaparız, fakat bize başka alanlar gösteriliyor, hizmetlinin yanı gösteriliyor mesela. Ayrımcılık yapılıyor. Bunların hepsi gitmem için yapılıyor, "rahatsızsan git tayin iste git". Ben 20 saat derse giriyorum ben, 20 saat onlara paylaştırılırsa saati 7 liradan fazladan derse girilecek. Yani bu kadar menfaat ve basit şeyler de var aslında ama insanı bu şekilde psikolojik tacize uğratabiliyor. Durdurmaya çalışıyorlar, göndermeye çalışıyorlar. Şöyle diyeyim ben, kamu kurumundaki hiçbir anahtar, okullar dâhil bir kişiye tahsis edilemez. Yani açıksa herkese açıktır. Bunu müfettiş ortaya çıkarttı ve okula bir rapor yazdı, "bu anahtarın çoğaltılıp herkese verilmesini talep ediyorum" diye. Müfettişe sözlü olarak "kullanamıyoruz" dedim. Okul müdürü sonra çağırdı ve ondan sonra anonslar başladı. Odasına çağırıyor ve yanında da bir idareci müdür

yardımcısı, “ben odanıza girmek istemiyorum hocam” diyorum, “gireceksin yoksa senin hakkında soruşturma açtırırım” diyor. “Yalnız girmek istemiyorum” diyorum, o zaman “bir müdür yardımcısını çağıralım” diyor ama o da onun arkadaşı sonuçta. Giriyoruz içeri, her türlü aşağılamayı yapıyor, hakareti yapıyor, “tamam” diyor, “çıkabilirsin” diyor. Ertesi gün yeniden çağırıyor, yeniden gidiyorum aynı şekilde yine aşağılıyor hakaret dolu ama ben bunları kanıtlayamıyorum şu anda. Soruşturma açıldı, bana diyorlar ki: “gören birisi var mı? Kimin yanında söyledi bunları?” Ama ben ispat edemiyorum.

Sonuç olarak bütün belgeleri topladım,. O hakaret dolu yazıları yazdım, bana en sonunda gelen eğitim denetmeni, “hocam, tamam haklısınız, ama şahit gösteremiyorsunuz, üç tane şahit olursa yeter,” diyor. Ama ben de dedim ki: “Bu insan bu odalara yazıyı yazarken, benim dolabımın üzerine yazıyı koyarken ben bunları çöpe atmadım. İki senedir biriktirdim ama o kişi biriktirdiğimin farkında değil. Yazılan yazılar işte eksik akıllı, geri zekâlı gibi insanı aşağılayıcı sözler. El yazısı onun yazısı ve sınıf defterlerinde bizim yazdığımız yazılar var. En basitinden sınıf defterlerinden o kişiye ait olup olmadığı tespit edilir. “Bu kişi, “iyi de” diyor “bu yazıyı yazarken gören var mı?” “Hocam,” dedim, “bir adam birisini öldürürken çevresine toplayıp da mı öldürüyor? Ama 10 yıl sonra, 20 yıl sonra delillerle o kişinin katil olduğu anlaşılıyor” dedim. Şu anda benden üç tane şahit istiyorlar ve üç şahit bulamıyorum. 130 öğretmenlik bir okulda çalışıyorum ve üç şahit bulamam! İçerde çünkü onu yazarken gören kimse yok! Geçen sene tayin istedim fakat çıkmadı. Bu sene de mücadele etmeye karar verdim, soruşturma başlatıldı. Ben sendikacıyım, soruşturma aşamasında sendikam bana destek vermişti.”

Görüldüğü üzere mobbing karmaşık, yıpratıcı ve ispatı zor olan bir olaydır. Bu nedenle bahsi geçen tüm önerilerin özenle dikkate alınması ve uygun bir şekilde mücadele yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Öncelikle insan merkezli düşünmek, ayrımcılığı önlemek için çaba harcamak gerekmektedir. İşyerlerinde sivil toplum kuruluşları “insan unsurunu” öne çıkarmak için çalışmalar yapmalıdır. İnsan, her şeyden önce sosyal bir varlık. İnsan, değer verilme ister. İşyerlerinde doğum günlerinin kutlanması, birlikte piknikler, gezintiler düzenlemek, çeşitli yardımlaşma faaliyetleri yapmak, hediyeleşmek, selamlaşmayı ve sohbetleri artırmak, çalışanlar olarak çeşitli vakıflar ve dernekler kurulmasını sağlamak, birlikte kitap okumak, sinemaya, tiyatroya gitmek, aileler arasında ev ziyaretlerinde bulunmak gibi etkinlikler insanları birbirlerine yakınlıklaştırmaktadır. Bu tarz insani uygulamalar mobbinge mücadelede etkili olabilir. Bunun yanında daha somut bir önlem olarak; toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik tacizi önleyici tedbirlerin konulması olabilir. Sendikaların sisteminde ya da toplu iş sözleşmelerinde mobbingi önleyici maddeler ve tedbirler mutlaka yer almalıdır. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda ya da kurumlarda mobbinge mücadele kurulu oluşturulabilir. Bu kurulda endüstri psikologu ya da sosyal hizmet uzmanı görev alırsa en azından şikâyet yolu açılmış olur. Toplu sözleşmelere bu konuda da hüküm konabilir. Sendikalar kurum ve kuruluşlarda şikâyet ve müracaat kanallarının açık tutulmasına yönelik de çalışma yapabilirler. Şikâyet eden insanlar hem tanıklar hem mobbing uygulayan taraf kapsamında yalnız bırakılmakta, yalnız bırakıldıkça da şikâyet yolları kapanmaktadır. Bu nedenle sendikaların bu kişilere destek olması gerekmektedir.

## “1. ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) PANEL VE ÇALIŞTAYI” SONUÇ BİLDİRGESİ

23 Mayıs 2012’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) tarafından düzenlenen 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı yapıldı. Akademisyenler, kamu otoritelerinin temsilcileri ve sosyal tarafların temsilcilerinin yer aldığı dört farklı gruptan oluşan çalıştayda “Çalışma psikolojisi boyutuyla mobbinge yaklaşım ve öneriler”, “Mobbing sürecinde bireysel ve kurumsal mücadele”, “Mobbinge mücadelede yasal çözüm arayışları”, “Mobbinge mücadelede sivil toplum kuruluşlarının rolü” konuları tartışıldı. Prof. Dr. Pınar Tınaz tarafından okunan Çalıştay kapanış sonuç bildirisinde vurgulanan hususlar, özetle aşağıda yer almaktadır:

- Mobbing, cinsiyet, hiyerarşi, kıdem vb. farklılıklar gözetmeksizin herkesin başına gelebilecek bir çalışma hayatı sorunudur.
- Mobbing, imtina ederek kullanılması gereken bir kavramdır (imtina etmek fiili ile anlatılmak istenen kavramın gelişigüzel ve yanlış kullanılmamasıdır).
- Konunun aşırı magazinleştirilmesi, bilgi kirliliğine neden olmaktadır. Bu konuya ayrıca özel dikkat gösterilmelidir.
- Mobbing kavramı, bugün ülkemizde iş ortamında yaşanan her türlü olumsuzluğa ve baskıya genel bir ad olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- Türkiye’de mobbing algısındaki eksik yönler ve mevcut problemler çok iyi değerlendirilmelidir.

- ÇASGEM tarafından düzenlenen 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Çalıştayı'nın ilk hedefi, mobbing ile mücadelede kurumların konuyu sahiplenmesine ilişkin çalışmalar yapmaktır.
- Mobbingin önlenmesinde risk değerlendirmesi önemlidir.
- Mobbingin önlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır.
- Bireysel mücadeleden ziyade kurumsal mücadele, mobbingin önlenmesinde önem arz etmektedir.
- Kurumsal yönetmelikler kapsamında konuya ilişkin yaptırımlar konmalıdır.
- Mobbinge izin verilmeyen bir kurum kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır.
- Kurum çalışanları, tepe yöneticilerden başlamak üzere bilgilendirilmelidir.
- Tüm çalışanlara eğitim verilmek suretiyle kurumun da gereksiz yere suçlanmasına sebebiyet verilmemelidir.
- Kurumlarda, muhtemel bir mobbing sürecinde personelin nasıl hareket edeceği, ne yapacağı ve nasıl bir yol izlemesi gerektiği belirlenerek yazılı olarak çalışanlara duyurulmalıdır.
- Aday personele ve görevde yükseleceklerle mobbingin önlenmesi, sürecin yönetimi ve sonrasında yapılması gerekenlere ilişkin eğitim verilmelidir.
- Sağlık Bakanlığı'nın mobbing konusunda henüz bir çalışması bulunmadığı; ancak konuya ilişkin yapılan akademik çalışmalarda sağlık sektörü çalışanlarının mobbinge en fazla uğrayanlar olduğu düşünüldüğünde ilgili bakanlığın, konuya önem vermesi ve farkındalığı artırıcı ve bilgilendirici çalışmalar yapması gerektiği vurgulanmalıdır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ALO 170 hattında çalışanların mobbing konusunda mutlak surette bir sertifikasyon programına tabi olmaları gereklidir.
- ALO 170 Hattına gelen mobbing şikâyetleri, ilgili kurumlara bildirildikten sonra kurum içi gelişmelerin takip edileceği bir sistem geliştirilmelidir.
- Toplumsal farkındalığın artırılması çalışmaları sırasında sivil toplum kuruluşlarının da çeşitli aktivitelere katılmaları önemlidir.
- Mobbing konusunda ayrı özel yasaya gerek yoktur. Bu hususta yasal eksiklik yoktur. Uygulamada ortaya çıkan tereddütleri giderecek ve denetimi etkinleştirici ve cesaretlendirici teşviklere ve eğitime ihtiyaç vardır.
- Mobbing konusunda ÇASGEM tarafından sertifikasyon eğitimleri verilerek eğiticilerin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.
- Türk Ceza Kanunu dışında tanım yapılırken genel çerçeveye çizilmelidir.

- Mobbing davalarında bilirkişilik, mutlak surette mobbing konusunu akademik çalışmış veya bu konuda bir sertifikasyon programına katılmış ve ilgili mesleklerin mensubu kişiler tarafından yapılması için gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.
- Mobbing inceleme uzmanı yetiştirecek bir sertifikasyon programının, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde kurulması önemlidir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca 22 Mayıs 2012 tarihi itibarıyla Mobbing komisyonu kurulmuştur. Çalıştay çıktılarından faydalanılarak mobbingi önleyici politikalar oluşturulması hedeflenmektedir.

**Prof. Dr. Pınar TINAZ** *İş Psikoloğu*  
**İsmail AKGÜN** *Eğitimci Uzman - Proje Sorumlusu*

**İsmail AKBIYIK**  
*ÇASGEM Başkanı*





