



# Journal of Recreation and Tourism Research

Journal homepage: [www.jrtr.org](http://www.jrtr.org)

ISSN:2348-5321

## Örgütlerde Psikolojik Şiddet, Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

*(Mobbing in Organizations, Causes and Consequences : A Conceptual Review)*

Ercan YAVUZ<sup>a</sup> , Berkan BAŞAR<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Yrd. Doç. Dr. ([eyavuz@gazi.edu.tr](mailto:eyavuz@gazi.edu.tr))

<sup>b</sup>Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi ABD.

### ÖZET

Örgütlerde psikolojik şiddet "Mobbing" kavramını bünyesinde barındıran çalışma, bugün birçok sektördeki örgütte var olan, en büyük insan kaynakları sorunlarından biri olarak karşılaşılan, bunun yanında psikolojik şiddet "mobbing" olgusu üzerine yapılmış olan, akademik çalışmaların derlenmesini amaçlamaktadır. Konu ile ilgili olarak Türkiye' de bir çok çalışma bulunmaktadır ve araştırmada bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik şiddet "mobbing" kavramları detaylı olarak incelenmiş ve mobbing kavramının özellikle hukuki boyutu ele alınarak, Türkiye'de oldukça az sayıda bulunan "Mobbing" ile ilgili örnek davalara yer verilmektedir. Araştırmada psikolojik şiddetin nedenleri, türleri ve örnek davranışları, örgütlerde yol açtığı sonuçlar incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili konu hakkında literatür taraması yapılarak nitel bir çalışma oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Şiddet, Örgütlerde Psikolojik Şiddet.

### ABSTRACT

Organizational psychological violence "Mobbing" concept which incorporates work today in many sectors organizations, which exist in most major human resource issues as one of the encountered psychological violence "mobbing" on the phenomenon, which made academic studies compiled aims. Regarding this issue, in Turkey there is a lot of work and research were utilized in this study. Studies of psychological violence under the "mobbing" concepts are given in detail, and in particular with legal size by taking our country in a relatively small number of "mobbing" is given to the related case law. In the study, "Mobbing" in the causes, types and examples of behavior, the consequences are examined in organizations. In line with this literature review was conducted quantitative study on related topics have been created.

**Keywords:** Mobbing, Psychological Violence, Psychological Violence in Organization.

### GİRİŞ

Yabancı literatürde "Mobbing" , Türkçe' de ise karşılığı en yaygın şekilde "psikolojik şiddet" olarak adlandırılan ve iş hayatında, örgüt yapılarında geçmişten beri var olan içinde bulunulan yüzyılda da önemi giderek artan kavram, çok yönlü ve karmaşık bir yapı taşımaktadır. Özellikle insan kaynakları disiplinin altında ele alınan "mobbing" ile ilgili yapılan birçok araştırma işyerinde mobbinge maruz kalan kişilerin gerek psikolojik, gerekse fizyolojik sağlığının

son derece etkilendiğini, hem çalışanların performanslarının azaldığını hem de örgütler adına yaşamsal öneme sahip olan örgüt kültürünün oluşturulmasındaki en büyük engeli teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Mobbing her ülkede, her örgütte geçmişten bu yana varlığını sürdürmektedir. Bu derece geniş bir alana yayılan bu sorunun kaynağının bulunması ve ortadan kaldırılması adına birçok çalışma literatürde yer almaktadır. Yakın zamana kadar adlandırılmayan bu soruna 21. yüzyılda uluslar

arası anlamda gerek hukuki düzenlemeler gerekse akademik çalışmalarla farkındalık oluşturulmaya ve önlem alınmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada “mobbing” kavramı, nedenleri, türleri ve örnek davranışları ile örgütlerde yol açtığı sonuçları hakkında yapılan literatür araştırması sonucunda bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

### Mobbing (Psikolojik Şiddet) Kavramı

“Mobbing” kavramı ilk kez 19. Yüzyıl başlarında biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmış İngilizce bir terimdir. Kavramın daha sonra 1960’lar da, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Kondrad Corenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek hayvanı 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 hala getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Leymann, 1996, s. 167).

Loernz aynı terimi İsveçli doktor, Peter Paul Heinemann (1972), çocukların ders zamanı birbirleriyle olan iletişimlerinden yola çıkarak, mobbingi insan davranışlarına uyarlamış, bir grup çocuğun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmıştır (Aktaran: Leymann, 1996, s.167). 1980’lerin başında ise Leymann çocuklar arasındaki ilişkilerden yola çıkarak kavramı iş hayatına adapte etmiştir (Leymann, 1996, s.167). Leymann ve Gustausson’ un, 1983 sonbaharında kısa bir bilimsel rapor olarak yazdıkları ve 1984 başlarında “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu seminerde sundukları raporla birlikte kavram bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır (Leymann 1996, s.165).

Mobbing kelimesinin kökenine bakıldığında, İngilizce’de “örgütsel baskı” anlamına gelen “to mob” kökünden gelmektedir (Mimaroğlu, Özgen 2007). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) mobbing kavramını, “ intikamcı, acımasız, şeytanca ve onun kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar” (Chappell ve Di Mortino, 1998, s.2) olarak tanımlarken, Avrupa komisyonu bu kavramı “kişilerin işleri ile ilgili durumlarda taciz edildiği, tehdit edildiği ya da küçümsendiği, onların güvenliklerine varoluşlarına ve sağlıklarına karşı açıkça meydan okunduğu olaylar bütünüdür (Yüctürk ve Öke, 2005) şeklinde tanımlamaktadır.

Türkçede mobbing kavramını tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavramı; “duygusal taciz”, “psikolojik

terör”, “psikolojik şiddet”, “duygusal linç”, “psikolojik saldırı”, “iş yerinde zorbalık” ve “çalışanları işyerinde yıldırma yönelik tüm faaliyetler” şeklinde kullanılmaktadır (Pelit ve Kılıç, 2012).

Türk Dil Kurumu’nca (2012) mobbing kelimesinin karşılığı; “bezdiri” olarak belirtilmekte ve söz konusu bu kavram; “ iş yerlerinde, okullarda, vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde açıklanmaktadır.

Bir başka tanıma göre ise mobbing, “ birlikte yaşayan veya ortak yaşam alanında bulunan herhangi bir insan topluluğunda, bazı farklılıklardan ötürü içlerinden birisini, bilinçli\ kasıtlı kurban olarak seçmeleriyle giderek artan bir oranda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu ilişkiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirmelerine giden bir süreci içerisinde bırakmalarıdır ( Dökmen, 2005: 171; Tınaz, 2006: 8) şeklindedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi psikolojik şiddet (mobbing) olgusunun çıkmasından bugüne kadar farklı ülkelerde, farklı yazarlarca, farklı terimler kullanılmaktadır. Yurt dışında bu konuda çalışmış kişilerin hangi yılda ve hangi terimi kullandığı aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Ekiz, 2010).

**Tablo 1. Dünyada yapılan çalışmalarda mobbing kavramı yerine kullanılan terimler**

TERİM	YAZAR \ YIL
Harassment	Brodsky (1976), Vartia (1993), Björkqvist Osterman & H jelt – Back (1994), Einarsen (1999), Hogh (2005)
Scapegoating	Theylefors (1987)
Mobbing	Matthiesen, Raknes ve Rrokkum (1989), Leymann (1990), Zapf (1999)
Psychological Terror	Leymann (1996)
Workplace Trauma	Wilson (1991)
Workplace Bullying	O’ Hagan (2002), Middleton – Moz & Zawadski (2002)
Pettytyranny	Ashforth (1994)
Bullying	Einarsen&Skogstad (1996), O’ Moore, Seigne, Mc Guire & Smith (1998), Field (1999), Hoel & Cooper (2002), Ramsey (2002), Koch (2003), Hogh (2005)
Emotional Abuse	Keashly, Trott& MacLean (1994), Keashly ( 1998), Einarsen (1999)
Moralharassment	Marie – France Hirigoyen (1998)
Mistreatment	Einarsen (1999)
Victimization	Einarsen (1999)

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere kavram yabancı literatürde çok farklı şekillerde adlandırılmıştır. Türkiye’de literatür taraması sonucunda kavramla ilgili farklı adlandırılmaların olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda Türkçe literatürde “Mobbing” terimi yerine kullanılan terimler gösterilmektedir.

**Tablo 2. Türkiye’de yapılan çalışmalarda mobbing kavramı yerine kullanılan terimler**

TERİM	YAZAR/ YIL
İş Yerinde Duygusal Taciz	Önertoy (2003)
İş Yeri Terörü	Tutar (2003)
Örgütsel Psikolojik Şiddet	Tutar (2003)
Yıldırım	Yüctürk (2003)
İş Yerinde Yıldırma	Batlaş (2004), Baykal (2005)
İş Yeri Fobisi	Dökmen (2004)
Yıldırma	Dökmen (2004)
Kurum Depresyonu	Dökmen (2004)
Yutucu Rekabet	Baykal (2005)
İş Yerinde Zorbalık	Arpacıoğlu (2005)
İş Yerinde Duygusal Saldırı	Çobanoğlu (2005)
İş Yerinde Psikolojik Taciz	Tınaz (2006)

Erdoğan, “ mobbing” kavramını, özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır (Erdoğan, 2009) şeklinde açıklamış ve mobbing’ in en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Kasıtlı olarak yapılması,
- Sistematik olarak tekrarlanması,
- Uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olması,
- Çalışanı işyerinden uzaklaştırmayı amaç edinmesidir.

Erdoğan’a göre ( Erdoğan, 2009), mobbinge kimlerin maruz kaldığı ya da mobbing mağdurlarının kim olduğuna bakılırsa mağdur ekonomik, kültürel, fiziksel ve ya herhangi yönden daha zayıf olan çalışandır ve psikolojik tacizi yapan ise bazen iş veren, bazen amir bazen de bir başka işçi olmaktadır.

Huber, (1994) mobbing mağduru olma riski altında bulunan kişileri dört grupta incelemiştir. Huber yalnız bir kişi, farklı bir kişi, başarılı bir kişi, yeni gelen bir kişi mobbing mağduru olma riski altında bulunan kişiler olarak tanımlamaktadır.

Niedle (1995)’ e göre yaş, cinsiyet, iş sektörü ve meslek türü gibi değişkenler mobbing mağduru olma riskini etkilemektedir. Niedle’ nin bu varsayımına göre yaş arttıkça mobbing mağduru olma riski artmakta,

cinsiyet, iş sektörü ve meslek türü bağlamında ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak sağlık çalışanlarının, öğretmenlerin, ev işlerine yardım edenlerin daha fazla mobbing mağduru olduğu saptanmıştır (Niedle, 1995).

Mobbing görüldüğü üzere her yaş, sektör, cinsiyette varlığını çeşitli davranışlarla göstermektedir. Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bu davranışları da özelliğine göre 5 grupta toplamıştır (Erdoğan, 2009);

1. Grup: Kendini Göstermesi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Bu grupta, amir çalışanın kendini gösterme olanaklarını kısıtlar, sözünü sürekli keser, çalışana bağırır ve yüksek sesle azarlar, yaptığı işi sürekli eleştirir, vb.

2. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar

Çevresindeki insanlar çalışana konuşmaz, çalışanın başkalarına ulaşması engellenir ve sanki orada değilmiş gibi davranılır vb.

3. Grup: İtibara Saldırı

İnsanlar çalışanın arkasından kötü konuşur, asılsız söylentiler çıkarılır ve çalışan gülünç duruma düşürülür, cinsel imalar yapılır vb.

4. Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

Çalışan için hiçbir özel görev yoktur, verilen işler geri alınır, çalışana anlamsız işler verilir ve işi sürekli değiştirilir, mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur vb.

5. Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar

Çalışan fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, (Ör: fiziksel zarar, doğrudan cinsel taciz vb.)

### Mobbing Nedenleri

Psikolojik şiddet olarak da adlandırılan “mobbing” kavramı üzerine birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların sonucunda personel seçimindeki yanlış tutum sezonluk işçi istihdamı, işyerindeki yanlış ve sert rekabet gibi nedenler mobbing’ in ortaya çıkış nedenlerini ortak olarak vurgulamıştır. Bunların dışında bazı örgütsel ve yönetsel nedenlerde mobbing sebebi olarak açıklanabilir. Bu sebepleri Tınaz ve Pınar (2006) şu şekilde sıralamıştır;

- Psikolojik tacizin, disiplinin ve verimin artırılmasında araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının düşürülmek istenmesi,
- Hiyerarşik yapı,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Sorunları çözme ya da yönetmedeki yetersizlikler,
- Şikayet prosedürünün işletilememesi,
- Liderlik vasıflarında zayıflık,

- Birini suçlama ve suçlu bulmaya dair toplumsal alışkanlıklar,
- Takım çalışması anlayışının olmaması ya da düşük olması,
- Örgüt içi eğitimlerin önemsenmemesidir.

Bunların yanı sıra Mimaroğlu ve Özgen (2007) ise mobbing' e neden olan sebepleri şu şekilde sıralamıştır.

- Etik değerlerin kaybolması,
- Örgüt yapısındaki radikal değişiklikler,
- İşlevsel ve görevsel bağlılık,
- Kaynakların paylaşımı,
- Amaç farklılıkları,
- Bireylerin genel özellikleri,
- Algılama ve yorumlama farklılıkları,
- İletişim engelleri,
- Yönetimsel belirsizlikler,
- Yönetim biçimleri,
- Duygusal zekadan yoksunluk,
- Yüksek stres
- Monotonluk

Mobbinge neden olan faktörlerin neler olabileceği konusu birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin Leymann (1993), mağdurlarla yaptığı görüşmelerini temel alarak, örgütlerde "mobbing" e neden olan dört belirgin özellik olarak şu faktörleri sıralamıştır; iş tasarımının belirsiz olması, liderin yetersizliği, mağdurun sosyal açıdan zayıflığı, örgütteki etik değerlerin düşük olması.

Tüm bunlar ve daha fazlası mobbingi meydana getiren nedenler olarak çalışma sonuçlarında elde edilen neticelerdir. Bu nedenler sonrası ortaya çıkan mobbing aslında belirli bir sürece yayılarak ve şiddetini arttırarak meydana gelmektedir. Mobbing, bir iş yerinde birden bire ortaya çıkmamaktadır. Bir iş yerinde ortaya çıkan mobbing tanımlama, anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç ve işe son verme aşamalarından geçmektedir (Işık, 2007). Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır.

### 1. Tanımlama

Bu aşamada mobbing mağduru, "asi", "muhalif", "öteki", veya "psikolojik sorunları olan" biri olarak tanımlanmakta ve damgalanmaktadır. İşyeri yönetiminin yanlış karar ve taraflı tutumu ile de tanımlama süreci hızlanmaktadır. Bu süreç sonunda hemen her zaman, işten çıkarılma, yer değişmeye zorlama, zorunlu istifa ya da istifaya zorlanma bulunmaktadır.

### 2. Anlaşmazlık

Bu aşamada henüz ortaya çıkmış bir mobbing bulunmasa da, işyerindeki bir anlaşmazlığın mobbing davranışına dönüşebilmesi mümkündür. İşyerinde çalışan özellikle zayıf kişilikli insanlar güçten yana tavır

takınarak, mobbing mağduruyla ilişkilerini sınırlandırabilir. Bu durumda mobbing mağduru izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz. Mobbing mağduru ile ilişki kuran diğer çalışanların da bu nedenle mobbing mağduru olma riski ortaya çıkar. Böylece mağdur iş yerinde görmezden gelinir, yok farz edilir ve saygı görmez (Tutar, Hasan, 2008).

### 3. Saldırganlık

Bu aşamada mağdura karşı karalama kampanyası başlatılır ve mağdur hakkında asılsız dedikodular çıkarılır. Mağdur çeşitli iftiralara maruz bırakılır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni başka şeylerde aranır veya herhangi bir kusuru ile alay edilir. Psikolojik sağlığı ile ilgili söylentiler çıkarılır. Siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağırılır veya isimler takılır, unvanları göz ardı edilir ve saygısızca hitap edilir (Tutar 2008).

### 4. Kurumsal Güç

Yönetim, anlaşmazlıkta taraf olmasa da iş yerinde uygulanan psikolojik şiddeti görmezden gelerek, göz yumarak bazen de kışkırtarak mobbinge neden olabilir. Bu durumda mağdur, yönetimi arkasına alan ve mobbing uygulayan kişi karşısında, kendini çaresiz görür (Işık 2007).

### 5. İşin Sonlandırılması

İşyerinde yaşanan psikolojik şiddet, mağdurda travma sonrası stres bozukluğunu tetikler ve mağdurda işten çıkarılmadan sonra da, duygusal gerilim ve onu izleyen psikomatik hastalıklar devam eder. Ayrıca mağdurun işini bırakması halinde de mağdur psikolojik şiddetten kurtulamaz (Tutar, 2008).

### Mobbing Türleri ve Örnek Davranışları

"Mobbing" yani psikolojik yıldırma, organizasyonel yapıda incelendiğinde dikey psikolojik yıldırma veya yatay psikolojik yıldırma olarak ikiye ayrılır. Dikey psikolojik yıldırma hiyerarşik psikolojik yıldırma olarak da adlandırılır. Bu tür psikolojik yıldırmada üstler astlarına (aşağıdan yukarıya doğru) psikolojik yıldırma uygular. Yatay veya fonksiyonel psikolojik yıldırmada ise, birbirleriyle kurmay – fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine psikolojik yıldırma uygular. Bu psikolojik yıldırma türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye psikolojik yıldırma uygularlar (Tutar, 2004).

Mobbing türü ne olursa olsun, gerek dikey gerekse yatay, bazı davranışlar iş yerinde psikolojik şiddetin temel örneklerini oluşturmaktadır. Bu örneklerden bazılarını Solmuş (2005) şu şekilde sıralamaktadır;

- Çalışanı, yeterli çabayı göstermemekle suçlamak,
- Çalışanı, yaşından dolayı deneyimsizlikle itham etmek ve aşağılamak,
- İşyeri imkanlarından faydalanılmasını engellemek,
- Aşırı iş yüklemek, makul olmayan sürelerde işin bitmesini talep etmek,
- Çalışana görevi ile ilgili olmayan ya da başarısız olacağı işler vermek,
- Çalışana sürekli hatalarını hatırlatmak,
- İşle ilgili düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşları ya da müşteriler gibi üçüncü kişilerin önünde hakaret etmek ya da küçük düşürmek,
- Performansı hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- İşten atmakla tehdit etmek
- Çalışanın telefon ya da e- postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı, bulunması gerekli toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engellemek, izole edecek fiziksel bir iş ortamı yaratmak,
- Çalışanın hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana basit ya da az görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da uygulanacağına dair tehdit etmek,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında imalarda bulunmak.

Bu örnekler en yaygın olarak uygulanan mobbing örnekleri olarak verilebilir. Bu örnekleri arttırmak mümkün olmakla beraber mobbing davranışlarını kesin bir çizgi ile belirlemek de oldukça güç olmaktadır.

### Örgütlerde Mobbingin Yol Açtığı Sonuçlar

“Mobbing” uygulamaları örgütlerde birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Bu kavramın sonuçları üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, psikolojik şiddetin en yaygın görülen sonucu işe devamsızlıktır. Harbison (2004) yılında yapılan bir araştırmaya göre 1000 çalışanı olan bir şirketin işe devamsızlık oranı % 3’ den % 2’ ye düşürülerek yıllık \$ 720.000 tasarruf edebileceği saptanmıştır (Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem, 2006, s. 311). Sheehan, McCarthy, Barker ve Henderson (2001), uluslar arası çalışma bulgularına göre psikolojik şiddetin neden olduğu sonuçları, % 83 oranında işçi dönüşüm oranı, % 87 işe devamsızlık, % 21 - 58 arası verimliliğin azalması, % 19 - 28 arası iş kalitesinde azalma, % 18 oranında psikolojik yardım alma % 10 oranında işle ilgili hataların artışı, % 2 suç oranında artış olarak saptamışlardır (Aktaran: Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem, 2006, s. 311).

“Mobbing” fiziksel şiddetten daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratabilmektedir (Kök, 2006, s. 434). Bakıldığında birçok çalışma da mobbingin ciddi

psikolojik ve psikomatik rahatsızlıklara neden olduğu görülmektedir.

Örneğin; Vartia (2001), yaptığı çalışmada “mobbing” ve stres düzeyi arasında anlamlı ilişki bulmuş; Quine (2003), mobbingin psikolojik rahatsızlıklara neden olduğunu saptamış; Mikkelsen ve Einarsen (2002) ise, baş dönmesi, mide ve göğüs ağrısı tespit etmişlerdir. Kronik ve kardiyovasküler rahatsızlıklar da mobbingin başka bir sonucudur (Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera ve Keltikangas- Jarvinen, 2003 s. 781). Quine (2003) Mobbing mağdurlarının iş tatmininin azaldığına dikkat çekmiş ve 800 vaka incelemesi sonucu mobbingin görüldüğü örgütlerde üretimin düşük olduğu, çalışma yöntemlerinin iyi yapılandırılmamış olduğu, yöneticilerin ilgisiz olduğu saptanmıştır. Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera ve Keltikangas-Jarvinen (2003) ise, mobbingin bir takım rahatsızlıklara bağlı devamsızlıklarda artışa neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu sonuçlar ışığında, mobbing örgütün etkinliğini etkileyen bir maliyet faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgen; Mimaroğlu; 2007).

### Mobbing Kavramının Hukuksal Çerçevesi

Türk hukuk sisteminde direkt olarak mobbing ile ilgili bir madde bulunmamaktadır. Ancak bazı Yargıtay kararlarında konu edinilmiştir. Dünyada hukuk sisteminde ise İsveç’ de 1994, Japonya’ da 1996, Finlandiya’ da 2000’ de, Almanya, Fransa ve ABD’ de son yıllarda suç olarak nitelendirilmeye başlanmış ve bu ülkelerin mevzuatlarında açıkça yer bulmuştur. Son birkaç yıl öncesine kadar da işyerlerinde psikolojik tacizle ilgili olarak da dava açanların ya da işverenine bu konuda bildirimde bulunanların sayısı yok denecek kadar azdır (Temizel, 2013).

Mobbing Amerika hukukunda son yıllarda iş ilişkilerinden kaynaklanan ve tazminatlara neden olan kavram kasıtlı olarak duygusal zararlara yol açan uygulamalardır. Haksız feshe uğradığını düşünen işçilerin, bu sebebe dayalı olarak işverenlerden tazminat talep ettikleri; bunun için işyerlerinin davranışlarına kasıtlı olarak ve duygusal zarara yol açtığını ispatlama yoluna gittikleri sıkça görülmektedir (Aydın, 2002). Amerika Birleşik Devletleri’nin 50 eyaletinin hiç birinde mobbing ele alınmıyorsa da, özellikle Medeni Kanun yasalar gibi bazı yasalar, mobbing kurbanlarının haklarını aramada başarıyla uygulanmaktadır. Amerika’da kişinin itibarına saldırmak ve kişinin sağlığını tehdit etmek davranışlarının tümü 50 eyalette yasaklanmıştır (Davenport vd, 2003).

Danimarka’ da 2002 Mart ayında yürürlüğe konulan bir tüzük; tehdit ya da taciz nedeniyle, zihinsel sağlığın bozulma riskinin iş değerlendirmesi sistemi içinde değerlendirilmesini ve işverenlerin işyeri düzeyindeki

toplu iş sözleşmeleriyle bunu önleme sorumluluğu olduğunu ön görmektedir. Hollanda’da cinsel tacizi, psikolojik tacizi, zorbalığı, ırkçılığı ve psikolojik saldırganlığı kapsayan yasal bir düzenleme bulunmaktadır. İspanya’ da psikolojik tacizi, işten kaynaklanan yaralanma olarak kabul eden içtihat hukuku bulunmaktadır.(Shallcross, 2007). Fransa’ da yürürlükte İş Kanunu ile işçiler psikolojik tacize karşı ayrıntılı bir şekilde korunmaktadır. Buna göre iş yerinde psikolojik taciz; işçinin işteki haklarına, onuruna zarar vermeye, fiziksel sağlığını bozmaya yada profesyonel geleceğini tehlikeye sokmaya elverişli olan çalışma şartlarının bozulmasını amaçlayan ya da bu amacı gerçekleştiren sistematik hareketlerdir( Savaş 2007). İskandinav ülkelerinde ise mobbing doğrudan suç olarak yasalarda yer almaktadır. İskandinav ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerleme kaydedildiği ülke, İsveç’tir. İsveç’ te işyerlerine taciz 1994’de yayınlanan iş güvenliği ve iş sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır. Finlandiya’ da ise 2000 yılında yürürlüğe giren iş güvenliği ve işçi sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanına psikolojik şiddette eklenmiştir (Tınaz, 2006).

Türk hukuk sisteminde gerek 1475 sayılı eski İş Kanunu’nda gerekse 4857 sayılı yeni İş Kanunu’nda mobbinge ilişkin doğrudan ve açıkça herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak 4857 sayılı İş Kanunu’nun 1. Maddesinde kanunun amacının işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemek, olduğu belirtilmiştir. Mobbing sadece 4587 sayılı İş Kanun’unu ilgilendiren bir konu olmayıp, aynı zamanda Borçlar Kanunu, Medeni Kanun ve Ceza Kanunu açısından da netice doğurmaktadır. Ayrıca mobbing kavramı uluslar arası hukukla da bağlantılıdır (Erdoğan, 2009).

“Türk Borçlar Kanunu Tasarı’sının 421/1. Maddesi; “ işveren, hizmet ilişkisinin de işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektiği ölçüde gözetmek ve örgüte ahlaka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.” hükmü içermektedir (Aktekin, 2006).

“Türk Ceza Yasası’ nın 105. Maddesi de, cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir. Bu düzenlemeye göre; bir kimseye cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm olunacaktır. Bu fiiller, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfusu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan

yararlanılarak işlendiği takdirde, ceza yarı oranda arttırılacaktır. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olmayacaktır”(Aktekin, 2006).

Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkının konusuna giren kişisel değerleri tek tek sayma yoluna gitmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirme yolunu seçmiştir. Medeni Kanun’ un 24. Maddesine göre; “hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldıran kimse, hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.” şeklinde ifade edilmiştir.

Anayasada mobbing olgusu incelendiğinde;1982 Anayasası’nın mobbing ile ilişkilendirilebilecek maddelerini Yavuz (2013) şu şekilde açıklamıştır;

Madde 12- Herkes kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.

Madde 17- Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.

Madde 24- Herkes, vicdan,, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.

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

Madde 48- Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.

Madde 49- Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. 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.

Madde 50- Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

Görüldüğü üzere Dünya’da ve Türkiye’ de mobbing ile ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak oluşturulan ve mağdurları koruyucu nitelik taşıyan yasalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu konu ile ilgili en gelişmiş ülkeler İskandinav ülkeleri olarak görülmektedir.

Türk hukuku açısından bakıldığında işyerinde psikolojik tacizi önlemede alınan tedbirlerin daha çok işyerinde yaşanan cinsel tacizle ilgili olduğu görülmektedir. Mağdur ile alay edilmesi, aşağılanması, dışlanması, kasıtlı olarak zarar görmesi, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi işyerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışlarından korunmasına yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır. Bugün yoğun rekabetlerin olduğu işyerlerin de çalışanların birbirlerini küçük düşürmesi, başarılarının olduğundan daha az gösterilmesi, iftiraya uğraması, görevlerinin ellerinden alınacağına ilişkin tehditler almaları, sürekli azarlanması, yeteneğinin eleştirilmesi, sözlerinin sürekli kesilmesi gibi pek çok taciz davranışına maruz kalmaktadırlar (Ekiz, 2010).

Türkiye’ de Şubat 2006’ da Jeoloji Mühendisleri Odasına ve Mayıs 2006’ da Toprak Mahsulleri Ofisi’ ne yönelik açılmış iki “mobbing” davası bulunmaktadır. Tülin Yıldırım’ın Jeoloji Mühendisleri aleyhine açığı davada Ankara 8. İş Mahkemesi, “mobbing” kavramını kararında kullanarak Jeoloji Mühendisleri Odası’nı tazminata mahkum etmiş ve böylece kavram ilk kez yargının alanına girmiştir (Mimaroğlu ve Özgen, 2007). Görüldüğü üzere “mobbing” kavramı Türk Hukukunda bir dava olarak ilk kez 2006 yılında görülmüştür. 2006 tarihinden günümüze kadar birçok mobbing davası görülmüştür ve haksız kabul edilen kurum veya kişiler çeşitli para cezalarına çarptırılmıştır.

## SONUÇ

İnsan kaynaklarının, en fazla üzerinde durduğu problemlerden biri olan “mobbing” psikolojik şiddet kavramı, içinde bulunulan çağda önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmaların sonucuna bakıldığında, şiddetin en yaygın türlerinden biri olarak karşılaşılan psikolojik şiddet sektör, cinsiyet, statü gibi unsurları gözetmeksizin varlığını devam ettirmektedir. Bu şiddet türü, kişisel bir problem olarak görüldüğünden çoğu zaman göz ardı edilerek ve ya üzeri örtülerek önemsizleştirilmeye ve sinsî bir şekilde ilerlemeye devam etmektedir. Türkiye’de yapılan bilimsel anket çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında çalışanların böyle bir şiddete maruz kaldıklarını beyan edememeleri, bağlı oldukları örgütten çekinmeleri yahut bu kavramın kapsamını bilememelerinden dolayı mobbinge maruz kalma oranı düşük çıkmaktadır. Mobbing ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler var olmakla birlikte, yeteri kadar caydırıcı olamamaktadır. Mobbing ile baş edebilmenin en önemli yolu, yönetimdeki şeffaflığı arttırmaktır. Bu bağlamda örgütlerde çalışanlara, yönetim sürecinde her kademedede müdahil olabilme şansı tanınmalıdır. Örgüt içindeki iletişimin kalitesinin arttırılmasına ve şikayet mekanizmasına gereken

önem verilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütü, mobbing ortamından uzak tutmalı ve çalışana değer verilen, farklılıkların kabullenebileceği, iletişime açık bir kültüre kavuşturabilmelidir.

Örgütlerde belirlenen vizyon, misyon ve buna bağlı olarak oluşturulan amaçlar örgüt içerisindeki tüm çalışanlara yönelik olacak şekilde belirlenmelidir. Örgüt kültürünün oluşmasında engel teşkil eden psikolojik saldırı, dışlama, ayrımcılık, değersizleştirme gibi davranış biçimleri daha meydana gelmeden önlenmelidir. Özellikle insan kaynakları departmanınca mobbing davranışları tanımlanmalı ve çalışanlara duyurulmalıdır; böylelikle farkındalık oluşturularak örgüt içerisindeki ırk, cinsiyet, din gibi farklılıkların ayrımcılığı beraberinde getirmesine engel olunmalıdır.

## KAYNAKÇA

Aktekin, Ş.(2006) Alınan Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Mess Sicil İş Hukuk Dergisi, Aralık.

Acar, B ve Dündar, G (2008) İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Aydın, U. (2002) İş Hukukunda İşçinin Kişilik Hakları, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Chapel, D. Ve Di Martino, V.(1998), Violence at Work, ILO Report.

Davenport, N. , Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P.(2003) Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY, Sistem Yayıncılık, Ankara.

Dökmen, Ü.(2005) Küçük Şeyler, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, G.(2009) Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz, T.B.B Dergisi, Sayı 83.

Ekiz, V. (2010) İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Işık, E. (2007) İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Kök, S.(2006) İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırıma Olgusu ve Nedenleri, 14 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Erzurum.

Leymann, H. (1996) The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2).

Mimaroğlu, H ve Özgen, H (2007) Örgütlerde Güncel Bir Sorun "Mobbing" Selçuk Üniversitesi, Konya.

Pelit, E. (2012) Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi.

Solmuş, T. (2005) İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi s.2 (Naklen: Işık).

Shallcross, L., The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector,(...) <http://www.members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm>.

Tınaz, P.(2006) İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul. 1. Baskı, Beta Yayınları.

Turan, F. (2006) İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Tutar,H. (2008) İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin yayın evi, 3. Baskı Ankara.

Temizel, Y. (2013) Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Adalet Dergisi Sayı: 45 Sayfa: 188\223.

Türk Dil Kurumu (2012) "mobbing", <http://www.tdk.gov.tr> (14.02.2012).

Yüctürk, E. ve Öke, K.M (2005) Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey, South-East Europe Review, No: 2.

Yüctürk, E. (2003) Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Yüctürk, E. ( 2005) Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma), Sendikal Notlar Sayı: 26.