

ÜNİVERSİTELERDE MOBBİNG İLE MÜCADELE VE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI

Combat With Mobbing and Problems of Institutionalization in Universities

Doç. Dr. Necati KAYHAN*

Geliş Tarihi: 09.04.2018 Yayına Kabul Tarihi: 28.05.2018

ÖZ

Çalışma ortamının görünmeyen risklerinden olan mobbing illetinin, başta aşırı bireyselleşme egoizm olmak üzere örgütsel toplumsal birçok nedeni bulunmaktadır. Rekabet merkezli küreselleşme koşullarında dünyada olduğu gibi ülkemizde de bütün çabalara rağmen git gide yaygınlaşmaktadır. Ülkemizde her ortamda şiddet turmanmakla beraber özellikle psikolojik şiddet olayları daha ziyade sağlık, üniversite vb., iş güvencesi riskinin yüksek olduğu ortamlarda, daha çok görülmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak toplumda mobbing mağduru kişi sayısının başta TBMM olmak üzere resmi ve gönüllü ilgili kuruluşlarında artış ve katılım trendi, sorunun öneminin bir göstergesidir. O yüzden bu konu bildiri konusu seçilmiştir. Konuya dair bugüne kadar artan oranda yapılan araştırmalar göstermektedir ki özdenetim, takım ruhunun gelişmediği, görev ve sorumlulukların net oluşmadığı kurumsallaşmanın yetersiz olduğu çalışma ortamlarında mobbing olgusu daha çok yaşanmaktadır. Dolayısıyla psiko-şiddeti, örgüt kültürü ve ikliminden bağımsız düşünmek ya da tasarlamak olası değildir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen değerler ve normlar dizisi olarak düşünüldüğünde; sağlıklı bir değer ve norm serisi olan örgütlerde, psiko-şiddet gibi temel insan haklarını taciz eden etik dışı davranışlar engellenebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde psiko-şiddet eğilimliler, eğer örgüt bünyesinde tutunabileceklerini hissederlerse mobbing illeti bir virüs gibi örgüt içinde hızla yayılabilmektedir. Dolayısıyla bir an önce kaliteli yönetim için psikolojik şiddet riskine karşı çalışma ortamlarında farkındalık düzeyinin oluşturulması gerekir. Aksi takdirde gerekli önlemler alınmazsa sağlıksız otoriter nitelikteki liderlik yaklaşımlar ve tahripkâr hastalıklı birtakım tutum ve davranışlar yüzünden nitelikli iş gören ve

ABSTRACT

Mobbing as an invisible risk in working life has many organizational, communal causes starting from excessive individualism and egoism. In the competing-centered globalization circumstances it becomes more prevalent in our country such as in the whole world. Although violence ascends in all media in our country, especially psychological violence incidents are more common in the media which has high risks of labor security such as universities, health institutions and etc. Parallel to these developments the increasing numbers of victims in the community and increase in the relevant official and volunteer institutions' number foremost Turkish Grand National Assembly and their contribution trends are important indicators of this problem. For this reason, this issue is selected as a topic of report. The increasing researches about the issue show that mobbing is more common in working life when self-control and team soul is underdeveloped, duties and responsibilities aren't clear and the institutionalization is insufficient. In consequence, it is not possible to think or design psycho-violence independent from organizational culture and climate. As the organizational culture is considered as values and norms chain accepted by the members of the organization, in the organizations having healthy value and norm chain, unethical behaviors threatening basic human rights like psycho-violence are avoided to be implicated. For this reason, if the psycho-violence prone people feel that they can get established inside of the organization, mobbing can spread very fast in the organization just like a virus. Thus, for qualified management and efficiency, a level of consciousness should be established in the working life against the psychological violence risk as soon as possible. Otherwise, if necessary measures aren't taken into consideration, because of unhealthy authoritarian approaches and ill-mannered behaviors it will give opportunity

* ÇSGB Baş İş Müfettişi (E.), Konya Karatay Üniversitesi İİSBF Sosyal Güvenlik Bölümü, necatikayhan@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2400-6488

kurumların maddi ve manevi çöküşüne fırsat tanımış olunacaktır. Bu bakımdan kurumlarda mobbing ile mücadelede izlenecek yol haritamızda temel ölçü; liyakat, adalet vb. bilim merkezli bir yönetim anlayışının göz ardı edilmemesi olmalıdır. Nitekim marka üniversiteleri başarıya taşıyan unsurlara bakıldığında en çok, aile tipi liderlik güvenilir iletişim, empati ve yönetim prensipleri sayesinde sinerjisi canlı tutulan kaliteli çalışma ortamları ön plana çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, üniversite, mücadele, kurumsallaşma

to material and spiritual collapse of qualified workers and institutions. In this regard, the basic measure during the roadmap of combatting with mobbing in our institutions must be regarding a science-centered management attitude like merit, justice and etc. As a matter of fact when we look at the elements which carry the 'brand' universities to success we see that by means of the principles of transforming leadership, reliable communication, empathy and governance qualified working media which nourishes synergy are becoming more important.

Keywords: Mobbing, university, combat, Institutionalization

GİRİŞ

Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişen yaşam koşullarından ötürü yaşamakta olduğumuz 21 yy'a stres çağı da denilmektedir. Çağımıza damgasını vuran modernizm nimetlerinin, beraberinde külfetlerini de getirmektedir. Bu dönüşüm sürecinin yol açtığı olumsuzluklar özellikle çalışma koşullarını da güçleştirmek suretiyle (aşırı rekabet, iş yükü, uzun çalışma saatleri, stres, düşük ücret, işsizlik, iş güvencesinin olmayışı vb.) çalışanların yaşam kalitesini tehdit etmektedir. Gerek aşırı rekabetçi ortamının yaratmış olduğu stres, kişilik sorunları, gerekse kurumsal ve sosyal bağların zayıflamış olması nedeniyle çalışma yaşamında, giderek aşırı bireyselleşen taraflar birbirlerine daha anti sosyal (animal behavior) davranarak mobbing silahını acımasızca kullanabilmektedir. Günümüzde mobbing, en gelişmiş ülkeler dahil bütün ülkelerin başa çıkmaya çalıştığı, başta sağlık ve eğitim olmak üzere özellikle hizmet sektörü ağırlıklı olarak bütün sektörlerde tırmanan bir trend izlemektedir (Zapf vd. 1996: 21; Leyman,1996: 35; Akgün 2016:118; ÇSGB Alo 170, 2016). TDK da kelime anlamı olarak bezdiri de denen mobbingin bir tanımını yapmak gerekirse; psikolojik taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi hedef seçilen kişiye yönelik gerçekleştirilen mağduru iş yaşamından dışlamak amaçlı, kasıtlı olarak tekrarlanan kişilik, sosyal hak ve sağlığa zarar veren kötü niyetli sistematik saldırılar ve psikolojik terördür (Leyman,1990:119). Psikolojik şiddet, kalıcı psikolojik ve psikosomatik etkiler bırakabilmesi bakımından fiziksel şiddetten daha tehlikeli olabilmektedir (Davenport ve ark., 2003:48). Kişilik haklarına saldırı olarak da tanımlanan mobbing saldırısı sadece kişiye zarar vermekle kalmamaktadır. Sonuçları itibarıyla maruz kalınan çevredeki kişi ve kurumların yanında bütün toplum için maddi ve manevi yönden çok tahrip edici (tehdit) olabilmektedir. Esasında Türkiye de mobbing sorunu, çok eskiye dayanmakla beraber yıllarca göz ardı edilmiş çok fazla ciddiye alınmamıştır. Bunun bir sebebi de çok yüzlü karmaşık nitelik arz eden sorunun makro boyutlu kök nedenler ile yüzleşmekten kaçınmak isteği olabileceği de düşünülebilir. Bu yüzden belki soruna uzun yıllar daha ziyade münferit kişiler arası anlaşmazlık gözüyle bakılmış ve adeta bu gibi olaylar halı altına süpürülmüştür. Ancak 2000'li yıllardan sonra mobbing mağdurlarının

sayısının hızla artması kamuoyunun dikkatini çekmeye başlamıştır. Gerçekten 2000 yılından sonra mobbing olaylarının yaygınlaşması ile ancak psikolojik taciz sorunu, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sinerji ve çalışma barışını tehdit eder hale dönüştüğü yetkililerce fark edilip insan hakları ve çalışma ortamı bakımından risk olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Nitekim günümüzde mobbing mağduru olduğunu iddia ederek dava açan kişi sayısı, en az boşanma davaları kadar arttığı gözlenmektedir. (Kayhan & Ünlü, 2016:301) Ülkemizde mobbing yüzünden antidepresan kullananların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır (ÇSGB, Alo 170: 2016; Gün, 2010: 15). Belirtilen nedenlerle 2009 yılından sonra artık Türkiye de mobbing ile başa çıkmak adına çok çeşitli araştırmalar icra edilmekte ve mücadele stratejileri geliştirilmektedir. İlgili araştırmalar: şiddetin, toplumda ve işyerlerinde yaygın bir halk sağlığı sorunu ve mesleki tehlike olduğuna işaret etmektedir. Bulgular: İşyerinde yabancılaşmaya yol açan işyeri şiddetinin ve saldırganlığının, insan ilişkilerini, işyerinde birliği, dirliği, işçi doyumunu ve verimliliği virüs misali sinsice toplumun tüm kurumlarını tahrip eden bir hastalıklı davranış biçimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan mobbinge mücadele başta devlet olmak üzere tüm resmi ve gönüllü kuruluşların yasal olarak, özen göstermesi gereken önemli bir psiko-sosyal sorundur. Belirtilen nedenlerle son yıllarda kamu düzeni, sinerji ve çalışma barışını tehdit eder hale dönüştüğü fark edilen mobbing ile başa çıkmak adına bugün ülkemizde konuya ilişkin çok çeşitli araştırmalar icra edilmekte ve mücadele stratejileri geliştirilmektedir. Konuya dair çerçevesi belirlenerek mercek altına alınan bu çalışmanın, hareket noktası ise yapılan ön araştırma bulgularından kaynaklanmaktadır. Nitekim bu bağlamda, incelenen Alo-170 hattı ve diğer ilgili ulusal ve uluslararası araştırmaların sonuçları, en fazla riskli alanlardan olarak sağlık sektöründen sonra eğitim ve üniversitede mobbing fenomenini ön plana çıkarmıştır. Belirtilen nedenlerle konuya ilişkin planlanan bu makalede önce kavramsal çerçeve ortaya konmuş daha sonra ise riskli alan olarak görülen, örgütsel neden merkezli olmak üzere bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de mobbingin ön sıralarda yaşandığı için seçilen toplumun lokomotif konumundaki çok önemli stratejik kurumlardan olan üniversitelerde mobbing konusu incelenmeye çalışılmıştır. (Alo 170, 2016). Bu çalışmada özellikle kurumsallaşma, örgüt kültürü çerçevesinde üniversitedeki mobbinge ilişkin, neden, sonuç ve çözüm önerileri üzerinde durulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma yaşamında mobbing kavramı ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leyman'ın tanımlamasıyla mobbing bir psiko terördür ve nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından tutun da, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür faktör olabilir. Leymann: “ Mobbing'in, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır. Leymann'a göre “Mobbing ”: “Çalışanlar arasında veya üstler ile çalışanlar arasındaki çatışma yüklü

iletişim.” olarak tanımlanmaktadır (Leymann,1990: 119-126). Mobbing kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar Türkçede mobbing olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavramı : “duygusal taciz”, “psiko-terör”, “psiko-şiddet” ve çalışanı işyerinde yıldırma yönelik her türlü psikolojik saldırı anlamında kullanmaktadır. Türk Dil Kurumu, mobbing kavramının karşılığı olarak “Bezdiri” kelimesini belirlemiştir (<http://www.tbmm.gov.tr/komisyon>). Manevi şiddet diye adlandırılanlar da bulunmaktadır. Uluslararası terminolojide işyerlerindeki benzer eylemleri ifade etmek için “bullying”, “work of employee abuse”, “mistreatment”, “emotional abuse”, “victimization”, “intimidation”, “verbal abuse”, “horizontal violence” gibi kavramlar kullanılsa da en yaygın kullanılan terim mobbingdir. (TOBB, 2011). ABD de Bullying kullanılırken AB de sıklıkla mobbing kullanılmaktadır. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan Mobbing, çalışma psikolojisi, sosyoloji, ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinler arası çalışılan bir konu haline gelmiştir. Mobbing, bir iş yerinde fail (zorba), mağdur ve seyirci üçlüsü arasında yaşanan kasıtlı olarak tekrarlanan etik dışı olaylardır. Araştırmalara göre, işyerinde duygusal terör uygulayan yöneticiler, baskıcı otoriter ve totaliter kişilik yapısına sahip insanlardır ve kendi fikirlerini zorla kabul ettirmek isterler. Kesinlikle eleştiriye kapalıdırlar ve farklı düşünceye toleransları yoktur. Mobbinge maruz kalan kişilerin çalışma hayatlarında zekâ, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi birçok olumlu özellik gösteren duygusal zekâsı yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur (TOBB, 2011). Bilgi kirliliğini önlemek bakımından benzeri kavramlarla çok karşılaştırılan mobbingi diğer kavramlardan ayırt etmek için mobbing unsurlarına burada değinmekte fayda görülmektedir.

Mobbing tanımını yaparken, benzeri olgulardan ayırmak için aşağıdaki unsurların varlığına dikkat etmek gerekmektedir.

Mobbingin Unsurları:

- Mobbing işyerinde gerçekleşmelidir.
- Mobbing üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir ya da eşitler arasında da gerçekleşmesi mümkündür.
- Sistemli bir şekilde yapılmalıdır.
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacıyla olmalıdır.
- Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.
- Kişiyne yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir.

(Tutar, 2015:132)

2. ALO 170-2016 VERİLERİNE GÖRE TÜRKİYE'DE MOBBİNG ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

2010 yılından sonraki gelişmeler işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu olan Mobbingi medyatik bir konu haline getirmiştir. TBMM'nin mobbing genelgesi ve 2010 tarihli TBMM alt komisyon çalışmalarının başlatılmasından sonra güncelliği artan mobbing konusunda, olumlu aktivitelerin hızla sürmesi sevindiricidir. Bu çalışmalar hem başta ÇSGB olmak üzere ilgili resmi kuruluşlar hem de sayıları gittikçe artan STK'lar tarafından yürütülmektedir. Sorunla mücadeleye ilişkin yapılan çalışmaları sırasıyla ana başlıkları ile özetlemek gerekirse: İlk defa 01.07.2012 tarihli yeni 6098 sayılı Borçlar kanununun 417 md. de (mobbing) psikoloji taciz konusuna yer verilmiş bulunmaktadır. Getirilen bu maddeye göre işçilerin kişilik hakları başlığı altında, psikolojik ve cinsel tacizden işverenin çalışanını koruma yükümlülüğüne vurgu yapılmıştır. Bu hükmün BK yer alması yasal yönden çok önemli bir gelişmedir(www.bilgit.com). Daha sonra 19 Mart 2011 tarihinde Başbakanlık tarafından işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi konulu genelge yayınlamıştır (www.resmigazete.gov.tr). 21 Mayıs 2011 tarihinde ise ÇSGB'nin oluru ile ilgili resmi ve gönüllü kuruluşların katılımı çerçevesinde, ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü nezdinde "Psikolojik Tacizle Mücadele kurulu" oluşturulmuştur. Halen bu kuruluş psikolojik tacizin önlenmesi amaçlı çalışmalarını sürdürmektedir. Kurulun hazırladığı "İşyerinde mobbing bilgilendirme rehberi" ne ÇSGB internet sitesinden ulaşılabilir. Mobbing genelgesinin 4. maddesine göre kurulan Alo 170 hattı 19.03.2011 tarihinden itibaren mobbing şikâyetlerini almaktadır. Bunun için merkezde çalışan psikologlar şikâyetlerle doğrudan ilgilenip, mağdurlara yardım ve destek sağlamaktadır. Alo 170 merkezine 19.03.2011 - 31.08.2016 tarihine kadar olan süre içerisinde toplam 33.828 adet mobbing ile ilgili başvuru yapılmıştır. Yapılan söz konusu başvuruların %91'i bilgi alma amaçlı, %9'u ise şikâyet amaçlıdır. Başvuruların % 81'i özel sektörden %19'u ise kamu sektöründen gelmiştir. Başvuruların cinsiyet dağılımı kamuda yaklaşık eşit oranda olup, özel sektörde ise %59 erkek, %41 kadın çalışandan gelmiştir. Özel sektör kaynaklı toplam çağrıların bilgi almak amaçlı olanların oranı %61dir. Kamuda ise bu oran % 45'dir. Bu konuya ilişkin sonuçlarda dengesizlik durumu, özel sektör çalışanın aleyhine olan iş güvencesi riskinin fazla olmasıyla açıklanabilir. Özel sektörde en fazla başvuru %9.8'le sanayi sektöründen olmasına karşın, kamu sektöründen ise en fazla başvuru sırasıyla Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversitelerden gelmiştir. En fazla başvuruda bulunan mağdurların yaş ortalaması ise 29-33 olup genç niteliktedir. Başvuruda bulunanların şikâyet konularına göre sıralaması ise; başta istifaya zorlama olmak üzere, sırasıyla görev yeri değişikliği, sözlü taciz ve ayrımcılık şeklindedir. Mağduriyetlerin şikâyete dönüşme sebepleri, Alo 170 başvuru verilerine göre sırasıyla, iş yükünün artırılması yani aşırı iş verme ya da hiç iş vermeme ve tehdit şeklinde sıralanmaktadır. Meslek gruplarına göre başvuru yapanların sıralaması: En fazla İşçi, yönetici ve öğretmenler şeklindedir. Başvurulara göre mobbinge maruz kalma süresi en fazla olan %20.14 oran ile 12-36 ay

aralığında seyretmektedir. Mobbingin mağdura psikolojik etkileri ise yoğunluk oranına göre sırasıyla: (%42.63) depresif bozukluk, (%19.04) kaygı bozukluğu, (%12.65) panik atak şeklinde sıralanmaktadır. Mobbingin mağdura fizyolojik etkileri ise sırayla, nöroloji, beyin ve sinir hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları ve kalp hastalıkları şeklindedir. Çağrılara göre faillerin cinsiyet dağılım oranları %74.71 erkek ağırlıklı olup, %25.29 kadın şeklindedir. Diğer ilginç bir konu ise çağrı verilerine göre en fazla mobbingin hemcinsler arasında daha çok gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Başvurulara göre şikâyet edilen psikolojik tacizcilerin statüleri sırasıyla, amirler ve amirler, iş arkadaşları ve iş arkadaşları şeklindedir. Şikâyet edilenlerin sayısal dağılımı genelde bir kişi olup, grup şeklinde olan mağdurların oranı ise sadece %30.62 düzeyinde seyretmektedir. (ÇSGB, ALO 170, 2016).

3. MOBBİNGİN TEMEL NEDENLERİ

Mobbing sorunun kaynağı aile ortamındaki şiddetten başlamaktadır. Aile içi taciz davranışlarına maruz kalan çocukların bu sendromu başta işyeri olmak üzere toplumun her alanına dalga dalga yayma riski taşıyabilmektedirler. Kişi ve kurumlardan ise tekrar aileye şiddet yansımak suretiyle olgu kısır döngüye dönüşmekte, kuşaktan kuşağa şiddet aktarılmaktadır. Bu şiddet kültür sarmalı başta toplumun temel taşı olan aile olmak üzere, ülkedeki barış ve birlik ruhunu tehdit etmesi kaçınılmaz olmaktadır. Belirtilen çerçevede Mobbingin diğer nedenlerini de ana başlıklar altında gruplandırmak gerekirse:

Bireysel Nedenler: Kişilik Özellikleri, Duygusal Zekâ Yokluğu, Sosyal Beceriler ve Fiziksel Kusurlar vb. etkenlerde mobbingi tetikleyen bireysel nedenler arasında sayılmaktadır. Bu konuyu teyid edici çok meşhur bir Türk atasözü :” Hırslı bir insanın bir topluma vereceği zarar, aç bir kurdun bir koyun sürüsüne vereceği zarardan daha fazladır.”

Örgütsel Nedenler: Liderlik, Örgüt Kültürü, iklimi, İletişim, İş Nedenli Stres Faktörleri (Zapf, 1999: 71).

Çevresel Nedenler: Yoksulluk, işsizlik, Siyasi istikrarsızlık, Antidemokratik Yönetim, Küreselleşme, Çevre Kirliliği, Kültürel değerlerde yozlaşma, Bencillik, Yetersiz Güvenlik vb. sayılabilir (Aytaç vd. 2011: 41; Tutar, 2015:101). Ünlü şair Yunus Emre bir şiirinde dile getirdiği gibi: “İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir, Sen kendin bilmezsin ya nice okumaktır” ibretlik ifadesiyle, öncelikli olarak ilimin kişinin kendi nefsini bilmesi ve kontrol edebilmesini gerektirdiğini hatırlatmaktadır., Bu anlamda burada önemli bir konuyu vurgulamak gerekirse ejderha ile mücadele gibi güç olan, mobbing ile mücadelede koruyucu yasalara şüphesiz ihtiyaç vardır. Ancak bunlardan da önemli olan, özne (zorba) konumundaki insanları minimize etmek için, daha eğitim çağındayken insan hakkı, kul hakkı, yaratılanı yaratandan ötürü sevme vb. etik değerler gibi insanca davranma kültürünü kazandırmak daha da önem arz etmektedir.

3.1. ÜNİVERSİTELERDE MOBBİNGİN KURUMSAL NEDENLERİ

Gerek ÇSGB Alo 170 verileri, gerekse konu üzerinde çalışan uzmanlara göre özellikle kamu üniversitelerinde mobbing şikayetlerinin yükselen trend izlediği gözlenmektedir (ÇSGB Alo 170, 2016; Gürhan, 2013: 8; Kılıncı, 2016; Leymann,1990: 119-126). Üniversite ortamı her şeyden önce yürütülen hizmetin niteliği nedeniyle yüksek rekabet, iş yükü, stres vb. riskleri bünyesinde barındırmaktadır (Akgün, 2016: 117; Tınaz vd. 2010: 16). Bunun dışında özellikle yeni kurulan kurumsallaşmamış üniversitelerde çok görülen teamüllere aykırı, adil olmayan iş ortamı yetersiz çatışma yönetimi, iş güvencesi ve örgüt iklimi mobbinge zemin oluşturmaktadır (Bahçe, 2007: 15; Köse, 2006: 25; Sperry, 2009: 190-201). Mobbingin, kurumsal yapıdan kaynaklanan başka birçok nedeni bulunmaktadır: İyi düzenlenmemiş gerilimli, iş koşulları, işbirlikçi çalışma ruhunun ve iş barışının olmaması, mobbingin nedenlerinden sadece birkaç tanesidir. Gerilimli çalışma ortamları, kişilerin psikolojik durumları üzerinde olumsuz etkiye yol açarak mobbingi teşvik etmektedir (Davenport vd., 2003: 48-49, Hauge vd., 2007: 240, 242). Literatürde mobbingin bir diğer nedeni olarak “yönetici tipi”ne vurgu yapılmaktadır. Otoriter ya da çok liberal tipli yöneticiler mobbingi artırmaktadır. Yıkıcı ya da pasif yöneticiler, bezdiri durumunda mağdura yardım etmeyen ya da ilgisiz kalan, dedikoduyu hoş gören, adaleti hakim kılmayan yöneticiler iş ortamını mobbinge açık hale getirmektedirler (Hauge vd., 2007: 242). İş ortamında hak, sorumluluk ve görevlerin belirsizliği, örgütsel sessizlik, (sinizm) denetim ve empatinin yetersizliği, yerleşik etik değerlerin hesap verebilirliğinin olmaması gibi etmenler mobbingin diğer kurumsal nedenleri arasında sayılmaktadır (Hauge vd., 2007: 223-224). Söz konusu nedenler arasında çatışan roller, dönüşümcü olmayan yönetici tipi iletişime kapalılık ve kişisel problemler ise en fazla bezdiri nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Hauge vd., 2007: 234, Tutar, 2015: 101, Tınaz vd., 2008: 69-70). Çalışma ortamında farklılığın, zenginlik sayılıp yönetilememesi hatta farklı olanların dışlanması, karşıt görüşe tahammülsüzlük nedeniyle ideolojilerine göre kişilerin ötekileştirilmesi çok sık yaşanmaktadır (MMD, 2011). Kültürel merkezli olan bu sorunun kök nedenlerini ortaya koymak önem arz etmektedir. Son yıllarda artan küreselleşme koşullarında özellikle batının kapitalizm, komünizm gibi madde merkezli ideolojileri insanların iş ahlakını bozmaktadır. Bu bağlamda modern hayat tarzının empoze ettiği kültürel emperyalist dalgalar sonucu yayılan materyalist kültür, insanımızın adalet ve empati merkezli moral değerlerini hızla menfi yönde değiştirmektedir. Belirtilen nedenlerle artık günümüzde hayatın içinde her ortamda tanık olunan “İnsan insanın kurdudur” misali egoistçe davranma eğilimi, dünyada olduğu gibi ülkemizde de işyerleri başta olmak üzere her alanda etkisini hissettirmektedir. Nihai davranışlarımıza yön veren bu gibi değişen değer yargıları, mobbinge en fazla neden olan sosyal unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Türkiyede adalet zihniyetini ölçmek amaçlı, Yıldırım Beyazıt üniversitesinde bir akademisyen tarafından, Şubat-Mart 2016 tarihleri arasında katılımcı ile yüz yüze görüşme ve internet yoluyla gerçekleştirilen anket sonuçları bu bağlamda:

“Karıncayı incitmeyen insan” anlayışından ülkemizin nereye savrulduğunun göstergesi olarak dikkat çekmektedir (Kaya, 2016). Hâlbuki bizim öz kültürümüzde: “Kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma (Empati)” anlayışı, mobbinge asla müsaade etmeyen bir iş ahlaki anlayışını içermektedir. Sonuç olarak çözüme ilişkin önemli bir konuyu vurgulamak gerekirse, mobbinge mücadelede koruyucu yasalara şüphesiz ihtiyaç vardır. Ancak bunlardan da önemli olan, çözümün öznesi konumundaki insana, insan hakkı kul hakkı vb. etik değerler gibi, insanca davranma kültürünü kazandırmak olduğu düşünülmektedir (Acar, 2015: 92). Bunların dışında diğer bir örgütsel sorun ise, işe alımlarda liyakat ve duygusal zekâ kriterlerine uymamak gibi unsurlardır. Bunların yanında değişimi yönetememek gibi unsurlarda mobbinge davetiye çıkartmaktadır (Davenport vd., 2003: 48-49). Rektörlerin seçimlerinde de aynı şekilde liyakat kriterinin aranmasının yanında, bu gibi üst yöneticilere tarafsız ve bağımsız hareket edecek biçimde yetkiler kazandıran bir model geliştirilmemesi şikayete neden olmaktadır (Sert O., Wigley A. 2015: 14). Esasen rektör konusunun çözümü için, liyakata göre seçimin yanında rektörün YÖK’ün yanında ilgili üniversite üst kurulu tarafından denetlenmesi rektörün asli görevi olan kurumu bilimsel yönden rakiplerine göre ileriye taşımak olan işlevinde de elini daha da güçlendireceği düşünülmektedir. Üniversiteye özgü mobbinge yol açan kurumsallaşmaya ilişkin diğer sorunları özetlemek gerekir ise:

- Üniversitelere ilişkin atama kriterlerinde sürekli değişiklik yapılması,
- Kadroların ve alt yapının sınırlılığı,
- Kurumların yeni elemanları kendi mezunlarından alma eğilimi (breeding) hem mobbinge zemin oluşturarak farklı olan iş görenlerin dışlanmasına neden olmanın beraberinde, hem de kurumun yenilikçiliği ve imajını kısıtlayıp kalitesini düşürmekte olması,

Diğer bir sorun Akademisyenlerin yıllık sözleşme ile istihdam edilmeleri nedeni ile iş güvencelerinin yetersiz olması. Belirtilen nedenle adeta geçici statüde çalışanörneğin, mobbing mağduru ya da izleyicilerin kurumdaki mobbing gibi adaletsiz uygulamalara karşı gerekli yasal tepkiyi gösterememeleri olguları (De Cuyper vd., 2009: 221; Sert O. Wigley A., 2015: 13) sayılabilir.

4. ÜNİVERSİTEDE MOBBİNG İLE MÜCADELE VE KURUMSALLAŞMA

Üniversitede mobbing ile mücadele eylemi, belirtildiği gibi kişisel, toplumsal ve kurumsal yönden olmak üzere üç önemli nedeni ortadan kaldırmayı gerektirmektedir. Bu unsurlardan en kolay müdahale edilecek çözüm aracı ise kurumsallaşmadır. Kurumsallaşmanın kısa bir tanımını yapmak gerekirse: “Bir örgütte aidiyet duygusunu güçlendiren, benzeri kurumlardan farkını ortaya koyan stratejik yönetim biçimi, vizyon, misyon gibi spesifik özellikler ve ifade şekillerinin toplamıdır.” (Barutçugil, 2004: 210).

Bu bağlamda kurumsallaşma bir örgütün adeta kişiliği, ruhu (moral gücü) demektir. O nedenle kurumsallaşmanın temel unsurlarından olan Misyon ve Vizyon tesis edilmeden icra edilen yönetim anlayışı bir anlamda nişan almadan ateş etmek demektir. Bu amaçla öncelikle evrensel çerçevede marka olmanın gereklerinin üst yönetimce belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu konuda çizilen hedef ve yol haritasının kurum mensuplarına da benimsetilmesi, kurumsallaşmanın önemli adımlarındandır. Bunun için uzmanlardan teşekkül eden bir iç halkla ilişkiler ve öz denetim sisteminin kurulmuş olması önem arz etmektedir. Kurumsallaşmanın hayata geçirmek amaçlı izlenecek insancıl yönetim anlayışı o kadar önemlidir ki seçilen yaklaşıma göre çalışma ortamı cennete çevirebilir. Aksi halde ise mobbing, çatışma, keyfi yönetim, yüksek işçi devri, sinizm, imaj kaybı, vb. tersi olguların yaşanmasına fırsat tanınmış olunabilmektedir. Bir başka deyişle kurum kültürü aynı zamanda işçi sağlığı ve iş güvenliğinin en önemli teminatıdır. Ancak kurumsallaşma konusunda önemli bir hususu vurgulamak gerekirse, kurumsallaşma bir çocuğun yetiştirme sürecine benzer. Sadece bir takım kararlar almakla olumlu sonuç alınmayabilir. Bir fidanın köklenmesi ve meyve vermesi gibi kurumsallaşma, zaman ve emek gerektirmektedir. Uzmanlara göre bu manada kurum kimliği oluşturmada hedeflenen sonucu almak en az 8-10 yıllık bir süreyi gerektirmektedir (Barutçugil, 2004). Bu nedenle kurum yetkililerine düşen başarı ve süreklilik için sabırla planlanan yol haritasına uygun kişi endeksli değil prensip merkezli çalışmak gerekmektedir. Bu çerçevede en fazla benzeri kurumsallaşma sorunlarını ise daha ziyade yeni kurulan üniversitelerin daha çok yaşadığı gözlenmektedir (Gedikoğlu, 2013: 161).

Ancak, üniversite çalışanları için mobbing gibi kurumları içerden sinsice yıkan temel sorunların köklü çözümü veya bu sorunları asgariye çekmek kurumsallaşmadan geçmektedir. Bu konuya örnek olarak Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi (<http://mobbing.gazi.edu.tr/>) ve kuruluş felsefesi gereği Karatay Medresesinin iş ahlakını merkeze alan KTO Karatay üniversitesinin çalışmaları örnek verilebilir. Halen belirtilen nitelikte kurumsallaşmaya önem veren benzeri kurumlarda mobbinge başa çıkmaya yönelik, proaktif amaçlı, önleyici nitelikli yararlı icraatlarda bulunan mobbing merkezleri bulunmaktadır. Örneğin bu anlamda kurumsallaşmış işyerlerinde ortamın mobbinge açık olup olmadığına ilişkin risk değerlendirmesi yapmak amaçlı bir checklist sistemi oluşturulmaktadır. Nitekim belirtildiği gibi bugün gözlemlenen kurumsallaşmış üniversiteler edindikleri adil, sağlıklı örgüt iklimi sayesinde işgücünün sağlık ve güvenliği bakımından yaşamsal önem arz eden şiddet olgularını önleme ya da çatışma vakalarında haklı ile haksız (sağlamla çürüğü) adil objektif bir şekilde gecikmeksizin ayırıp, çözüme kavuşturma kapasiteleri sayesinde, yararlı hizmetlerde bulunabilmektedirler. Çünkü kurumsallaşma sonucu, işlerin pek de hak merkezli yürümediği dünyamızda, sık tank olunduğu gibi olası herhangi bir çatışmada, güçlü haklı çıkmamakta, aksine haklı güçlendirilmektedir (Kaya, 2016). Esasen makale konumuz olan mobbing ile en etkin mücadele, bu gibi insan merkezli kurum kültürünün desteklediği proaktif önlemlerden

geçmektedir. Sonuçta bu önlemler sayesinde başta kamu olmak üzere iş gören, kurum, toplum vb. bütün taraflar kazanmakta, kurumda hedeflenen adil, kaliteli çalışma ortamı ve sinerji için önem arz eden takım ruhu tesis edilmiş olmaktadır. Üniversitelerde belirtilen örgüt ikliminin tesisi sayesinde muhtemel çok şikâyet edilen insan ilişkilerini tehdit eden mobbing benzeri, yargısız infazların da çoğunun başarıyla engellenebileceği düşünülmektedir. O nedenle başarıyı yakalayan marka üniversitelerde, üst yönetimin bu gibi örgüt iklimi ve imaj konularını ıskalayarak sadece bir kurum için en önemli unsur olarak mali veya teknik mevzulara takılma yanlışlığına düşmedikleri gözlenmektedir. Çünkü üniversite gibi stratejik kurumlar, mobbing gibi sorunların etkin çözümünün bütüncül ve köklü kurum kültürü yaklaşımından geçtiğinin bilincinde davranmaktadırlar. Bu bağlamda kurumun itibarını, çalışanların haklarını korumak, iç ve dış müşteri memnuniyeti ile verimliliği ve sinerjiyi yükseltmek öncelikle kaliteli bir çalışma ortamının tesisini gerektirmektedir. Bu tedbirlerin dışında mobbing ile mücadelede, yaşamsal önem niteliği olan, kurumdaki birlik (takım) ruhunu çökertmeye matuf çalışanları strese iten, enerjisini tüketen dolayısıyla kurumları içerden yıpratana; her türlü iftira, ötekileştirme ve dedikodu vb. dayanışma ve paylaşmayı engelleyici etik dışı davranışlara meydan vermeyecek bir iç denetim, check-up mekanizmasının kurulması önem arz etmektedir. Ayrıca bir kurumda kaliteyi korumak ve yükseltmek adına SWOT analizi mahiyetindeki periyodik aralıklarla sürdürülecek istişare toplantılarının, yönetimin her düzeyinde yapılmasında fayda bulunmaktadır. Çünkü proaktif bir önlem olan iletişim kanallarının tavandan tabana henüz sağlıklı çalışmadığı özellikle yeni kurumlaşma (profesyonelleşme) aşamasındaki örgütlerde küçük sorunların çok büyüyebildiğini hatta gereksiz ciddi çatışmalara dönüştüğünü yargıya intikal eden insan ilişkilerine dair vaka örneklerinden anlaşılmaktadır. Çünkü kuralların belirsiz olduğu iş ortamlarında insanlar durumdan vazife çıkarma eğilimine girmektedirler. Yetkilerini aşarak kendi eksiklikleriyle uğraşmak yerine kurban seçtiği, iş arkadaşının mahrem alanına tacizde bulunmayı marifet sayabilmektedirler (Akgün, 2016: 76-81). Esasen bu gibi kişilik sorunlu iş görenlerin psikolojik taciz girişimlerine meydan vermemek için öncelikle kurumsal teamüllere göre işe yeni başlayan her çalışana başta insan hakları, iş mevzuatı, davranış bilimleri, örgütsel psikoloji ve iletişim vb. konu ile alakalı olarak eşit muamele yapılmamasının mobbing olacağıının her düzeyde yöneticilere göreve başlamadan verilecek temel yöneticilik eğitim konuları aracılığı ile hatırlatılmasında fayda bulunmaktadır. Bulgulara göre, mobbing vakalarının arka planında genelde, eğitimsiz ya da yetersiz üst yönetim, denetim, iletişim ve yetersiz sosyal destek vb. unsurlar bulunmaktadır (Zapf vd., 1996: 215-237; Alo 170, 2016). Bulgulara göre, psikolojik tacizciler genelde, yetkisi dahilindeki ya da çevresindeki kuruma yeni gelen ya da bilmediği farklı gördüğü kişiyi, dışlama, ayrımcılık vb. bencilce gerekçelerle yıldırma hareketinde bulunma eğiliminde olabilmekteler. Bugüne kadar benzeri hizmet kurumlardaki söz konusu sorunlara dair yapılan araştırmalar: Örgütlerdeki etik iklim ile etik davranışlar arasında ilişki olduğuna ve üst yöneticinin adil duruş ve tutumuyla örgütün

etik ikliminin temel etkileyicisi olduğuna dikkat çekmektedir (Aytaç vd., 2011: 85). Güçlü Kurum kültürünün birçok faydasının yanında, örgüt mensupları arasında dayanışma ve aidiyet duygusu vb. takım ruhunun yüksek kılması onun en olumlu sonucudur. Bu sayede örgütün vizyon ve amaçları doğrultusunda bütünleşme birlik daha kolay kurulmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma sürecini tamamlamış örgütlerde biçimsel kurallara duyulan ihtiyaç haliyle azalmaktadır. Sonuç olarak kurum kültürü, gücüne göre, çalışanların performanslarını, motivasyonunu, moralini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda olumlu örgüt psikolojisinin örgütteki insanları olumlu ya da olumsuz etkileyerek örgütün başarısında önemli rol oynadığı kesindir. Diğer yandan iletişim kazalarının sık yaşandığı örgütler ise tersi özellikler taşımaktadır. Yani bunlarda kapalı bir örgüt iklimi hakimdir. Diğer bir ifadeyle örgüt bünyesinde iş görenler açısından korku kültürünün yoğun olarak yaşandığı bir atmosfer; ilişkilerin donukluğu ve renksizliği, sürekli gerginlik ve stres, açık olmayan/kapalı bir iletişim sistemi, yoğun bir dedikodu mekanizması, bilgi kirliliği, baskıcı tutum ve davranışlar ile özellikle jest ve mimiklerin -ustalıkla- psiko-şiddet silahı olarak kullanılan bir örgüt iklimi konumundadır. Bu konuda yapılan araştırmalar: Öğretim elemanlarının, sık yaşadıkları psiko-şiddete, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin önemli derecede etkisinin olduğuna dikkat çekmektedir. (Zapf, D. vd., 1996: 215-237; Yaman, 2007: 55) Nitekim konuya dair araştırma bulgularına göre eğer örgüt kültürü sağlıklı olursa, kurumlarda psiko-şiddet de yaşanmamaktadır. Çünkü mobbing daha ziyade asosyal ortamlardan beslenmektedir. O yüzden burada vurgulamak gerekirse dünyada bu sorunun temel nedenlerinden olan bireyselleşmenin tavan yaptığı günümüz koşullarında İngiltere’de bir “Yalnızlık Bakanlığı”nın kurulma teşebbüsü ise hayli düşündürücüdür.

Belirtilen çerçevede bir özet yapmak gerekirse, üniversitede mobbing sorunun çözümü bakımından üniversite üst yönetiminin, hedeflenen olumlu örgüt kültür ve ikliminin oluşumunda ve yenilenmesinde büyük ölçüde belirleyiciliği ve sorumlulukları vardır. Bu konuda yetkisi ve sorumluluğu olan üst yönetimden, üniversite akademik personeli çalışanları arasında “açık iletişim” sağlanmasına dönük tedbirler ile üniversitenin etik ilkelerini belirlemek ve bu ilkeleri geliştirmesi beklenmektedir. Nitekim Yaman’ın (2007) araştırmasında da psiko-şiddetin örgüt kültürünün gelişmesini engellediğine de dikkat çekilmektedir (Yaman, age: 58; Bahce, 2007: 15). Yaman psiko-şiddet ilişkin sorunların örgüt kültürünün ve ikliminin adaletli, farklılıklara hoşgörüyle bakma ilkeleri, şeffaf bir denetim ve yönetim anlayışıyla çözüleceğine dikkat çekmektedir (Yaman, 2007: 57). Aynı şekilde Tutar da insan merkezli örgütlerde, psiko-şiddet hareketlerine az rastlandığını ifade etmektedir (Tutar, 2015: 142; Sperry, 2009: 190-201). Üniversite iş görenleri, insan olmanın en önemli özelliklerinden olan kişilik haklarına değer verilmesini istemektedirler. Bu yüzden örgüt kültürü ve iklimi oluşturulurken ‘insana saygı’yı merkeze almak gerekmektedir. Belirtilen nedenlerle Psiko-şiddeti, örgüt kültürü ve ikliminden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen değerler ve normlar dizisi olarak düşünüldüğünde, sağlıklı bir değer ve norm serisi olan

örgütlerde, psiko-şiddet gibi insan onurunu ayaklar altına alan etik dışı , anti sosyal (sapık) davranışların barınabilmesi engellenebilmektedir. Örgütlerde psiko-şiddet uygulamaları eğer organizmada, örgüt bünyesinde yaşayabileceğini, tutunabileceğini hisseder ve prim verilirse, bir virüs gibi örgüt içinde hızla yayılabilmektedir (Rayner, 1997: 181-191; Tınaz 2011: 40). Mobbing ile mücadelede farkındalık düzeyi oluşturmanın yanında, gerekli olguları teşhisten sonra emareleri küçümsemeden gerekli proaktif tedbirlerin alınması yaşamsal önem arz etmektedir. Soruna ilişkin son bir tespit yapmak gerekirse; kurumsallaşmanın tam yerleşmediği örgütlerde , geçici olan makamların kötü niyetliler tarafından mobbing gibi kötüye kullanma olgularına daha fazla tanık olunmaktadır (Akgün, 2016: 254-255).

4.1. ÜNİVERSİTEDE MOBBİNG İLE İLGİLİ MÜCADELEYE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bütün bu anlatılanların ışığında mobbinge neden olan kurumsallaşmaya ilişkin sorun ve çözümlere dair bir genelleme yapmak gerekirse:

- Özellikle kurumsallaşmamış üniversitelerde teamüllere uygun olarak keyfiligi önlemek adına kaliteli bir check-up sürecinden sonra görev ve iş tanımları çok açık ve net olarak yapılması gerekir.
- Öğretim elemanlarının yüz yüze iletişimlerinin geliştirilmesine dönük etkinlikler artırılmalıdır.
- Örgüt kültürünü geliştirmek için iç halkla ilişkiler faaliyetleri göz ardı edilmemeli; bu manada üniversitenin sosyal tesisleri, aktiviteleri artırılmalı, güçlendirilmeli ve var olanlar ise cazip hâle getirilmelidir.
- Üniversitelerin imaj ve prestijini artırmaya dönük çalışmalar yapılmalıdır.
- Farklı ülkelerin üniversite kültürünü tanımaya dönük uluslararası akademik seyahatler (Sempozyum, konferans, ziyaret vs.) özendirilmelidir.
- Bölümler arası ve bölüm içi ziyaretler, etkinlikler, ortak disiplinlere ilişkin çalışmalar ve projeler özendirilmeli ve maddi olarak da desteklenmelidir.
- Günümüzde adeta moda haline dönüşen dedikodu mekanizmasının ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalı ve açık kapı politikası uygulamaya geçirilmelidir. Erzurum Atatürk üniversitesinde gerçekleştirildiği gibi dirliğin ve birliğin düşmanı mobbingi ile ilgili farkındalığı artırmak için üniversitede mobbing seçmeli ders olarak konulmalıdır. (<http://www.milliyet.com.tr/mobbing-aturk-universitesi-nde-secmeli-erzurum-yerelhaber-2171693/>).
- Kurumsallaşma kökleştikçe, kurumları içerden çökerten sinerji ve birlik anlayışını tahrip eden her türlü etik dışı davranışların denetimi ve önlenmesi kolaylaşacaktır. Olumlu davranışlar ise yükselecektir. Aksi takdirde birlik ruhunun önemsenmediği kurumlarda; en başta kaynak israfının yanında paylaşma, dayanışma ruhu, sinerji olmayacaktır. Kurumların beyin ve gönül gücü enerjisi etkin kullanılmayacak ve

başarı performansı gereksiz yere engellenecektir. O yüzden Japonlar bu gibi en çok korktukları; işyerinde risk arz eden bataklıkları önlemek adına önce motivasyon , verimlilik vb. gibi insan merkezli insan kaynakları yönetim ve toplam kalite yönetim vb. davranış bilimlerinin ilkelerini hayata geçirmeye azami özen göstermektedirler (Kayhan, 2009: 91-93).

- Değişimde kurumlar için rehber niteliğinde olan uygun bir vizyon belirlenmesinin akabinde buna bütün üniversite mensuplarının benimsemesi ve katılımı sağlanmalıdır.
- Çalışanların sürekli kendilerini yenilemeleri teşvik ve motive etmek, örgütsel kararlara katılım süreci özendirilmelidir. Üniversitelerin etik tutum standartları oluşturulmalıdır.
- Öğretim elemanlarına; problem çözme becerisi, çatışma yönetimi, stres yönetimi, kişisel gelişim ve iletişim empati gibi eğitimler de verilmelidir (Akgün, 2016: 254-255).
- Belli zaman dilimlerinde psiko-şiddeti belirlemeye yönelik ölçeklerin (Yaman, 2009: 66) akademik personele uygulanması, pozitif örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- Çok bilinmeyen ve adeta masumane algılanan psiko-şiddetle ilgili seminerler, kurslar, çalıştaylar özellikle de yönetici pozisyonundaki akademik personele verilmelidir.
- Üst yönetim çalışanlarına sorunlarına ilişkin, kaliteli rehberlik ve danışmanlık destek hizmeti vermelidir.
- Her düzeydeki yönetim birimleri, iletişim tartışma, eleştiri ve katılıma açık olmalıdır.
- Söylemlerden çok yapılanlar daha etkili olacağından, üst yönetim özellikle davranışlarıyla örgüt mensuplarına örnek olması gerekir.
- İnsan haklarına Anayasaya ve Türk mevzuatına aykırı olarak Üniversitelerde genelde çok sık yaşanan sorunlardan mobbing ile mücadelede uyulması gereken kuralları belirleyen bir yönetmelik çıkarılabilir. Ayrıca görünürde cereyan etmediği için çok ciddiye alınmayan ancak verimliliği ve kuruma mensubiyet duygusunu kökünden baltalayan, bu gibi sinsî psiko-şiddet niteliğindeki (Örneğin artık günümüzde masumane algılanan etik dışı dedikodu, gıybet, iftira vb. kişilik hakları kul hakkına saldırı vb.) psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara meydan vermemek için etkin bir iç ve dış merkezli olmak üzere; caydırıcı ve bağımsız nitelik arz eden denetim mekanizmasının çalışması fırsat ve mümkün kılınmalıdır.

Etik dışı davranışları önlemek için kurumlarda öncelikle insana önem verilen bir iş ortamının tesis edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla emsal üniversitelerdeki iyi örnekler dikkate alınarak, gerekirse kolay ulaşılabilecek, donanımlı arabuluculuk merkezleri; psiko-şiddet, şikâyet, dilek, yenilik önerisi ve denetim merkezleri gibi birimler ihtiyaç gereği üniversite bünyesinde kurulabilir. Mobbing ile mücadelede en önemli unsur delil ve

ispat konusu olmaktadır. Bu amaçla mağdur ve tanıkların sorunu anında iç ve dış yetkili güç merkezleri iletmeleri gerekmektedir. Mahkeme safhasında faydası olacak delillerin başlıcaları: Tanık, uyarı bildirimleri, e-postalar ve doktor raporları, yasa dışı olaylara ilişkin tutanaklar ve Alo 170 Kamu denetçiliği kurumu vb. mercilere ilişkin yazışma belgeleri vb. şeklindedir. Bunları kayıt altına alıp saklamak gerekir. (Tutar, 2015: 225; Akgün, 2016: 136; Taşkın, 2015: 15; ÇASGEM, 2015: <http://www.memurlar.net/haber/5>)

Burada halen belirtilen mobbing ile yasal mücadelede yaşanan sorunlara dair kısa bir yorum yapmak gerekirse, Türk hukukunda mobbing ile mücadeleye ilişkin müstakil bir yasa bulunmamaktadır. Ancak geldiğimiz süreçte dolaylı olarak mevcut yasalardan başta Anayasamız, Avrupa Sosyal Şartı olmak üzere İş Kanunu, Borçlar Kanunu (BK), Ceza Kanunu, Medeni Kanun ve yargı kararlarına istinaden genel hükümlerden dolayı mobbing mağdurlarının dava açma hakları bulunmaktadır. Mağduriyete göre örneğin kişi mobbing nedeniyle İş Kanunu md. 24 veya 25'e göre zarar görmüşse; konumuna göre kıdem, maddi, manevi tazminat talep edebilir. Eğer işyerinde ötekileştirme yaşamışsa ki özellikle işe iadeden sonra, işe dönüşlerde bu gibi ihlaller yaşanmaktadır. Bu durumda da İş Kanunu'nu Md. 5'e göre ayrımcılık tazminatı talep edilebilir. Diğer yandan mağdurun işverenin gözetim borcunu yerine getirmediği zarar gördüğü iddiasıyla BK md. 417 göre ve Türk Medeni Kanununa göre tazminat isteme hakkı bulunmaktadır. Mobbing, iki kişi arasında yaşandığından mahkeme safhasında mağdurun maddi ve manevi tazminat talep etme aşamasında delillendirme sıkıntısı yaşanmaktaydı. Ancak son yıllarda verilen yargı kararlarında bu konuda işçiden yana yorumlar getirilmiştir. Buna göre mağdur kişi, mobbing nedeniyle yeterli delilleri olmasa da artık yasal haklarını talep edebilecektir. Çünkü yargıtayın bu gibi durumlarda, iddianın aksini ispatlama yükümlülüğünü artık işverene bırakan işçi lehine görüşleri bulunmaktadır. Yine de mevcut durumda bize göre mobbing mağdurunu korumak, konuya ilişkin yasal boşluğu gidermek bakımından yapılması gerekenler bulunmaktadır. Bunlar: İş yasasının Md 24-25 /2 ve İş Sağlığı ve Güvenliği kanunun ilgili hükümlerinde cinsel taciz gibi psikolojik taciz ifadesine de yer verilerek iş yasasında tadilat yapılmasının gerekliliğidir. Ayrıca Ceza hukukunda da bizzat aynı şekilde psikolojik tacize yer verilerek hakaret gibi suç unsurlarının bulunması hallerinde, cezai müeyyidenin öngörülmesi yerinde bir değişiklik olacaktır (Bilgili, 2012: 83).

Ancak mobbing gibi işyerindeki psiko-sosyal riskler ile mücadelede esas olan, yangın çıkmadan önce önlemin alınmasıdır. En önemli önlem ise kurumsallaşmanın gereğini yapmaktan geçmektedir. Çünkü ancak yaratılacak pozitif örgüt iklimi sayesinde marka üniversitelerin en önemli özelliği olan çalışma barışı, verimlilik ve yenilikçilikte ses getirecek hamlelerin önü açılmış olunacaktır. Aynı şekilde başarılı bir kurumsallaşma kültürü sayesinde birlik ruhunu çökertmeye matuf, iş görenleri dolayısıyla kurumları içerden yıpratın, her türlü mobbing, iftira, dedikodu, dışlama vb. sinerjiyi yok eden etik

dışı davranış ve riskler engellenmiş olunacaktır (Kaya, 2010: 7; Tutar, 2015: 225; Aytaç vd., 2011: 60-61, Sert, 2015: 8-32).

SONUÇ

Mobbing örgütsel, kişisel, sosyal birçok nedeni olan karmaşık bir sorun niteliğindedir. O yüzden bir ejderhaya benzetilen psikolojik tacizle mücadele çok basit olmayıp çalışma psikolojisi, sosyoloji, hukuk ve insan kaynakları yönetimi vb birçok bilim dalını ilgilendirmektedir. Diğer yandan mevcut bulgulara göre dünyada ve ülkemizde sağlıktan sonra en fazla mobbingin yaşandığı sektörler arasında üniversitelerin yer alması olgusunun kabul edilemez olduğu düşünülmektedir. Çünkü üniversiteler toplumun öncü ve lokomotif konumunda olması gereken stratejik önemdeki kuruluşlardır. Bu bakımdan, ivedilik arz eden, üniversitedeki yayılma eğilimi olan mobbing sorunu ile başa çıkmak için, mobbinge zemin oluşturan nedenlerden gördüğümüz örgüt ikliminin öncelikle iyileştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle sağlıklı bir örgüt iklimi için “Bahar ikliminde ancak çiçek açar” misali, yaratıcılığın ve bilgi işçiliğinin ön plana geçtiği Üniversitelerde evrensel bir gerçek olarak katılımcı, demokratik bir yönetim anlayışının her düzeyde öncelikle hayata geçirilmesini gerekmektedir. Ancak entellektüel sermaye yetiştiren stratejik kurum niteliğindeki üniversiteler toplumun öncü ve örnek kuruluşları olduğundan toplam kalite yönetim ortamını tesis etmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu gibi öncü ve yenilikçi kurumların nitelikleri gereği; çalışma ortamlarını öncelikle evrensel normlara göre düzenlemeleri beklenir. Belirtilen amaçla izlenecek insan merkezli demokratik tarz modelin temelini ise en kıymetli sermaye niteliğinde olan insan kaynakları teşkil etmektedir. Bu nedenle gerek verimlilik, gerekse iş doyumunu bakımından insan kaynakları unsurunun politikasını belirlerken, akademisyenlerin alınmasına, eğitimine, uyumuna ve yönetimine gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü 21.yy da en önemli üretim faktörü insandır. Diğer üretim öğeleri hep insandan sonra önem arz etmektedir. Bu paralelde, günümüz rekabet dünyasında aynı zamanda iç müşteri olan akademisyenlerin maddi ve manevi yönden doyumunu sağlayamayan üniversitelerin marka olma şansları bulunmamaktadır. Ayrıca içinde bulunduğumuz hızla yenilenen bilgi ve iletişim çağında özellikle üniversite gibi örnek, öncü ve insan merkezli kurumların iş gücü profili ve beklentileri yükselen hızla değişmektedir. Gerçekten buralarda istihdam edilmesi gereken nitelikli öğrenmeye ve iletişime açık, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş, alanında uzman, beklentileri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı, fikirlerine saygı gösterilmesini bekleyen, kişisel ve kariyer gelişimi ile kendini geliştirmek isteyen, iş tatminini önemseyen, sevdiği işi esnek çalışma şartlarında yapmayı özleyen, tatmin edilmesi zor bir sosyal sermayeyi, işyerindeki psiko sosyal risklere karşı korumak vb Toplam Kalite Yönetim ilkelerine göre, yönetmenin hiç de kolay olmadığını göz ardı etmemek gerekir. Söz konusu etkin yönetimin icrası için her şeyden önce, başta rektör ve üst yönetim olmak üzere üniversitede her konumda çalışan yöneticilerin de örnek kişilikli, uzlaşmacı, dönüşümcü,

vizyoner, yenilikçi, empati yeteneği yüksek, donanımlı kişiler olması gerektirmektedir. Aksi koşullarda geleneksel, donanımsız, keyfi yönetim düşünce yapısının şekillendirdiği katı, merkeziyetçi, bürokratik ve hiyerarşik yönetim anlayışının egemen olduğu kurumlarda mobbinge zemin hazırlanmış olmaktadır. Gerçekten otokratik, insan merkezli olmayan yönetimlerin en olumsuz sonucu ise, çalışanlarının kendilerini güvende (örgütsel sinizm) hissetmemeleridir. Böyle bir olumsuz örgüt ikliminde beyin işçisi olan kurum mensupları kapasitelerini tam kullanamazlar değerlerini yitirdiklerini düşünürler ve geleceklerinden endişe ederler. Kaotik ortamlarda sık yaşandığı gibi ayakta kalmak için yalan ve ikiyüzlülüğe sıkça başvurma eğilimindedirler. Bu yüzden yeteneklerini geliştiremezler. Diğer yandan mevcut negatif çalışma ortamı nedeniyle özgür düşünen, bağımsız davranan, zora talip olan bireylerin maruz kaldığı risk ise pasifize edilmeleridir. Bütün bu olumsuzluklar yüzünden kurumda toplumsal motivasyon kırılır, değerler yitirilir. Diğer yandan kendilerine güveni olan, farklı fikir üreten, yarışmacı ve çalışkan, kendilerine özgür ortam sağlanamayan kişiler ise performanslarını kullanamadıklarından ilk fırsatta bu gibi kurumlardan kaçmanın yollarını ararlar. O yüzden geleneksel modelde, sistemli psikolojik tacizin kısa vadede motivasyon artırıcı görünümü aldatıcıdır. Uzun vadede bu gibi örgütsel sessizlik ortamı; kızgın, öfkeli, memnuniyetsiz, tükenmiş, değerlerini yitirmiş, bilişsel gelişimi engellenmiş bireylerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu insanlar baskıcı uygulamaların meyvesidir. O yüzden “Mobbing” sistematik şekilde baskı yapmak anlamına gelir. Eğitimin düşük olduğu bilinçsiz her örgüt, aile, kurum vb. ortamlarda adil olmayan sistematik baskı ile insanlar pasifize edilir ve kolay yönetilir hale getirilebilirler. Ancak demokratik olmayan bu gibi yöntemlerin sonucunda, psikolojik saldırılara zemin hazırlanmış olunur. Bu yüzden yeni yönetim felsefesi; çalışma örgütlerinin yapılandırılmasından daha ziyade kalite, verimlilik, rekabetçi, esnek, katılımcı, eğitim, adalet ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme getirmektedir. Konuya ilişkin son sözü söylemek gerekirse: ideal modern bir yönetim biçiminin öne çıkan unsurlarını ise kısaca: Adil, keyfiliğin olmadığı, katılımcı işyeri demokrasisi ve duygusal zekası yüksek, dönüşümcü liderlik, takım ruhu ile hareket eden nitelikli iş gören ile uzlaşmacı kültür, sinerji, çalışanı güçlendirmek ve yenilikçilik şeklinde özetlenebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Y. (2015). **Kardeşlik Ahlakı ve Sorumluluğu**, TDV Yayınları, Ankara.
- ADLİ BİLİMCİLER DERNEĞİ, http://www.bilka.org.tr/mobbing-mucadele-sempozyumu_6890.html, Erişim tarihi: 15.06.2016.
- AKGÜN, İ. (2016). **Çalışma Hayatının Vebası Mobbing**, Özağaç İş Sendikası, Ankara.
- AKTOP, N.G. (2006). Anadolu Üniversitesi, **Öğretim Elemanlarında Duygusal Taciz Kavramının Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AYDIN, M. Ş. (2013). **Hız Peygamber ve İnsan Onuru. Yeşilyurt M. (Ed), Peygamber Efendimizin Önderliğinde İnsana Saygı Bilincini Kazandırma** (s.55) DİB, Ankara.
- AYTAÇ, S. Vd. (2011), **İşyerinde Şiddet**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BAHÇE, Ç. (2007). **Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BARUTCUGİL, İ. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞBAKANLIK GENELGESİ. (2011), **İş yerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi**.
- BİLGİLİ, A. (2012). **İş Hukuku Açısından Mobbing**, Karahan Kitabevi, Adana.
- ÇASGEM (2012). **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı**, Özyurt Matbaacılık, Ankara.
- ÇASGEM (2015), **Mobbinge maruz kalan ne yapmalı**, <http://www.memurlar.net/haber/5>, Erişim tarihi:15.6.2016
- ÇÖGENLİ, Z. (2010). **Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇSGB (2016). **Alo 170 İletişim merkezi kurum bilgilendirme notu**.
- DAVENPORT, N., Schwartz, R. D. and Elliott, G. P. (2003). **Mobbing işyerinde duygusal taciz**, Çev. O. C. Öner, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DE CUYPER, N. Baillien E. and De Witte, H. (2009). Job in Security, Perceived Employability And Targets' and Perpetrators' Experiences Of Workplace Bullying, **Work and Stress**, 23 (3), 206-224.
- ERZURUM, ATATÜRK Ü., <http://www.haberturk.com/yerel-haberler/haber/55013059-mobbing-ataturk-universitesinde-secmeli-ders-olarak-okutulacak>, Erişim Tarihi 25.03.2018.
- GAZİ ÜNİVERSİTESİ, **Mobbing Birimi**, <http://mobbing.gazi.edu.tr/>, Erişim tarihi:25.06.2016.
- GEDİKOĞLU, T. (2013). **Üniversitelerde Akademik Özgürlük**, <http://higheredu-sci.beun.edu.tr/pdf/pdf>, Erişim tarihi: 15.6.2016
- GÜN, H. (2010), **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeri Sendromu**, Lazer Yayıncılık, Ankara.
- GÜRHAN, N. (2013), **A dan Z ye Mobbing**, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- HAUGE, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results Of A Large Representative Study. **Work & Stress**, 21(3), 240-242.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Sayfası, **İş mevzuatı**, www.bilgit.com, Erişim tarihi:15.6.2016.

- KAYA, E. (2016), **TR Hukuk_Zihniyeti_anket.pdf**, Erişim tarihi: 20.05.2016.
- KAYA, M. (2010), **İşyerinde kurumsallaşma sorunları**, http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/20_mustafakaya.pdf, Erişim tarihi: 15.05.2016,
- KAYHAN, N., Ünlü, S.E. (2016). **Research on social studies**. Mehmet Ali İçbay, Hasan Arslan, Frederic Jacobs (Eds) The Reasons For Driving To Mobbing In Healthcare Sector And The Ways To Challenge It In Turkey (s.209-221) New York: Peter Lang edition.
- KAYHAN, N. (2009). **Japonya’da İnsan Kaynakları Yönetimi, Haber İş Sendikası**, Ankara.
- KILINÇ, C. (2013). **Mobbing Varsa Tazminat da Var**, <http://www.milliyet.com.tr/-mobbing-varsa-tazminat-da-var/ekonomi/ydetay/1774208/default.htm>., Erişim tarihi: 20.05.2016
- KIREL, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 317-334.
- KÖSE, H. (2006). **Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir “Ötekileştirme” Süreci Olarak Mobbing**, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan.
- LEYMANN, H. (1996). The Content And Development Of Mobbing At Work, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5:2, 165-184.
- LEYMANN, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, **Violence And Victims**, 5, 119-126.
- LEWİS, D. (2004). Bullying At Work: The İmpact Of Shame Among University And College Lecturers. **British Journal Of Guidance And Counselling**, 32, 3.
- LOSKEY, B. (2006), **Stresle Başa Çıkma Yolları**, MESS, İstanbul.
- MOBBİNG İLE MÜCADELE DERNEĞİ (2018). **Mobbing Ortak Akıl Çalıştayı Temel Uzmanlık Eğitim Notları**, Ankara
- MOBBİNG İLE MÜCADELE DERNEĞİ (2011). **Üniversitelerde Akademik Mobbing Rezaleti**, <http://www.gazetecileronline.com/newsdetails/3451/> Gazeteciler Online, Erişim tarihi: 15.06.2016.
- ÖZGÜRLÜK, <http://higheredu-sci.beun.edu.tr/pdf/pdf>, Erişim tarihi: 15.6.2016
- RAYNER, C. and Hoel, H. (1997). A Summary Review Of Literatüre Relating To Workplace Bullying, **Journal Of Community And Applied Social Psychology**, 7.
- Resmî Gazete**, Sayı 27879, www.resmigazete.gov.tr
- SERT O., Wigley A. (2015). Üniversitelerde Bezdiriyi Dillendirmek, **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**, 13 (51), 8-32
- SPERRY, L. (2009). Mobbing And Bullying: The İnfluence Of İndividual, Workgroup, And Organizational Dynamics On Abusive Workplace Behavior, **Consulting Psychology Journal: Practice And Research**, 61 (3).
- TAŞKIN, A. (2015). Mobbing Davalarında İspat Sorunu, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XX,2**.
- TOBB ETU (2011). Üniversitesi Hukuk Fakültesi, **Mobbing’le Mücadele Sempozyumu Programı Kapanış Bildirgesi**, Ankara.
- TINAZ, P. (2011). **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TINAZ, P. Karatuna, I. (2010). **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Türk İş Yayım, Ankara.
- TINAZ, P. , Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). **Çalışma Psikolojisi Ve Hukukî Boyutlarıyla İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- TUTAR, H. (2015). **Mobbing**, Detay Yayıncılık, İstanbul.
- TUTAR, H. **psikolojik-siddet/basacikma**,<http://www.canaktan.org/yonetim/> Erişimtarihi:15.06.2016,
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2011), **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, TBMM Basımevi, Ankara
- YAMAN, E. (2009). **Yönetim Psikolojisi Açısından İş Yerinde Psiko Şiddet Mobbing**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- YAMAN, E. (2007). **Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- YENİ K. G. (2013). **Mobbing**, Türk Metal Sendikası, Ankara
- ZAPF, D., Knorz, C. and Kulla, M. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors, And Job Content, Social Work Environment, And Health Outcomes. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5 (2), 215-237.
- ZAPF, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), 70-85.

