

**MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET)
SANAYİ SEKTÖRÜNDE YAŞANAN MOBBING
UYGULAMALARI, KİŞİSEL ETKİLERİ,
ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL MALİYETLERİ**

**S.Tayfun KILIÇ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-2006**

**MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET) SANAYİ SEKTÖRÜNDE
YAŞANAN MOBBING UYGULAMALARI, KİŞİSEL ETKİLERİ, ÖRGÜTSEL
VE TOPLUMSAL MALİYETLERİ**

S. Tayfun KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

MOBBING (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET) SANAYİ SEKTÖRÜNDE YAŞANAN MOBBING UYGULAMALARI, KİŞİSEL ETKİLERİ, ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL MALİYETLERİ

S. Tayfun KILIÇ
İşletme Anabilim Dalı- Yüksek Lisans
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Değişen ve gelişen dünyamızda insan ilişkileri, iş dünyasında ve çalışma ortamında başarının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Sanayileşmenin hızla yaygınlaşması ile birlikte yaşam koşulları değişmiş ve yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, duygusal zeka gibi kavramların yanı sıra ülkemiz iş dünyası ve çalışma hayatı için çok yeni sayılabilecek bir kavram olan mobbing; bireylerin ve ailelerinin yaşam kalitelerini, örgütlerin ve hatta ülkelerin ekonomilerini etkiler hale gelmiştir.

Bir kavram olarak literatürde yerini aldıktan sonra farkına vardığımız mobbing olgusu, çalışma hayatı içinde olan kişilerin yaşadıkları, mağduru veya şahidi oldukları, belki de kimi zaman uygulayıcısı oldukları bir kavramdır. Bu tezin amacı mobbing hakkında genel kavramları ortaya koymak, sanayi sektöründe yaşanan mobbing olaylarını örneklemek; mobbingin kişiler, örgütler ve ülkeler üzerine etkilerini araştırmaktır.

Sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen mobbing uygulamaları herhangi bir sınır tanımamaktadır. Ülkemizdeki örgütlerde de yaşanıldığı halde tanı konulamayan, önemsenmeyen ve genellikle görmezden gelinen mobbing vakaları giderek artmakta ve çalışma hayatında hukuki düzenlemelerin bir an önce yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

ABSTRACT

Human relationships became one of the major element for a successful business world in the recent times. By the globalization of industrial growth, life standards are changed and therefore new concepts became part of the social sciences. Mobbing is a new concept of the business world. Like organizational culture, organizational climate and emotional intelligence it has effective role to change life standards and also economics structure of the countries.

The concept of mobbing that we have been aware of after it has taken place in the literature. In business world we could become a part of mobbing as victim, witness or sometimes a mobber.

The aim of this thesis is to put forward the general concepts of mobbing, to give some cases about mobbing from the business world and examine the effect of mobbing upon the workers and in the organizations.

There seems to be no limit for mobbing users in organizations. Although mobbing is gradually increasing in organizations also in our country legal studies dealing with mobbing are not sufficient enough to deal with the topic. And also because the area is quite new in the literature more research is required to clarify the concept.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

S.Tayfun KILIÇ'ın "Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri" başlıklı tezi **05 Ekim 2006** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI: MOBBING

1. MOBBING NEDİR? NASIL OLUŞUR?.....	5
2. MOBBINGİN KISA TARİHÇESİ.....	6
3. MOBBINGİN BOYUTU.....	7
4. ABD, KANADA VE AVRUPA'DA MOBBING KAVRAMININ GELİŞİMİ VE YAPILANLAR.....	9
5. MOBY DICK VE MOBBING.....	10
6. TERMİNOLOJİ OLARAK MOBBING.....	11
7. MOBBING TİPOLOJİSİ.....	12
8. MOBBINGİN AŞAMALARI.....	17
9. MOBBING SENDROMU VE ÖRNEK OLAYLAR.....	19
9.1. Mobbing Sendromunu Etkileyen On Temel Etmen.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE MOBBING

1. İŞYERİNDE MOBBINGİN NEDENLERİ.....	29
2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE YAPISININ MOBBING ÜZERİNE ETKİLERİ.....	32
2.1. Kötü Yönetim.....	39
2.2. Stresli İş Yönetimi.....	40

2.3. Yalın Organizasyon ve Yeniden Yapılanma.....	40
2.4. İşyeri Lobileri.....	40
2.5. Kurumsallaşmış Şirketlerde Mobbing.....	41
3. MOBBING UYGULAYICILARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLER.....	43
4. MOBBING MAĞDURLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MOBBINGİN ETKİLERİ

1. MOBBING MAĞDURU NASIL ETKİLENİR.....	49
1.1. Mobbingden Etkilenme Dereceleri.....	51
1.1.1. Birinci Derece Mobbing.....	53
1.1.2. İkinci Derece Mobbing.....	54
1.1.3. Üçüncü Derece Mobbing.....	54
1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB).....	55
2. AİLE VE ÇEVRE NASIL ETKİLENİR?.....	59
2.1. Değişen Davranışlar.....	60
2.2. Aile ve Arkadaşların Desteği.....	62
2.3. Destekleyici Dil Kullanma Örnekleri.....	64
3. ŞİRKETLER MOBBING'DEN NASIL ETKİLENİR?	65
3.1. Mobbingin Şirketlere Verdiği Zararlar.....	67
3.1.1. Ekonomik Zararlar.....	69
3.1.2. Kuruluşun İsminde ve Markada Aşınma.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM MOBBINGLE BAŞA ÇIKMA

1. ŞİRKETLER MOBBINGİ NASIL ÖNLEYEBİLİR?.....	73
1.1. Adını Koymak ve Bilinç Yaratmak.....	76
1.2. Mobbinge Karşı Örgütsel Kültür Oluşturmak.....	77
2. MOBBINGLE KİŞİSEL MÜCADELE.....	81
2.1. Özgüven ve Özsaygı Geliştirme.....	84

2.2. İletişim Kurma.....	87
3. HUKUKSAL MÜCADELE.....	88
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	92
EK-1.....	98
KAYNAKÇA.....	99

GİRİŞ

Sağda solda yüzlerce masum insanı yok eden bombalar dünyayı içinden çıkılmaz sıkıntılara boğuyor ama, mobbing dediğimiz bir kavram, belki de terörden daha acımasız bir düşman olarak, modern toplumların içini kemiriyor.

İş ortamı veya evinizdesiniz; derin düşüncelere dalıp gidiyorsunuz. Biri "iyi misiniz" diye soruyor. Önce şöyle bir kendinize geliyor, sonra yine dalıp gidiyorsunuz. Hani "ne desem yalan olur" türünden bir tereddüt geçiriyorsunuz. Sahi iyi misiniz? Eğer iyi iseniz bu suskunluk, yaşama arzusunun kaybı ve bir zamanlar sevdiğiniz şeylerden tatmin olmama durumu niye? Neden son zamanlarda hiç bir şey hoşunuza gitmiyor. Niye böyle ölgün bir haliniz var? Yaşamla ölüm arasında tercih yapmaya itecek kadar sizi karamsar kılan ne? Yoksa siz mobbing mağduru olmayasınız?

Pazar geceleri, ertesi gün işe gidecek olmanın verdiği bir huzursuzluk yakanızı bırakmıyor. Karnınıza ağırlar giriyor. Pazartesi günü ise işe giderken ayaklarınız geri geri gidiyor. Her sabah uyandıığınızda tek düşünceniz işinizdeki kronik stres faktörü olan "mobbing" geliyor aklınıza. İşe gitmek istemiyorsunuz. "Kimbilir bugün başıma neler gelecek, kim laf dokunduracak, kim kötü bir söz söyleyecek, kim ayağımı kaydırmaya çalışacak?" türünden kronik endişelerle, kara kara düşünüp duruyorsunuz? Derdinize derman bulamıyor, kimseden medet umamıyorsunuz. Daha kötüsü derdinizi kimseye anlatamıyor, içe dönüyor, ama bir türlü açılmıyorsunuz.

Performansınız hızla düşüyor. Sesiniz soluğunuz çıkmıyor; sizi sosyal ortamlarda pek gören olmuyor. Yalnızlığın ve sessizliğin kısılcığında gittikçe boğuluyorsunuz. Öyle ki bazen kendinizi nefes alamıyor gibi hissediyorsunuz. Kurtuluşu yalnızca istifa etmekte görüyorsunuz. Eğer bu belirtilerden bir kaçını veya bir çoğunu yaşıyorsanız ne yazık ki siz bir "mobbing" mağdurusunuz.¹

¹ Hasan Tutar, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, (Üçüncü basım. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2004), s.5-6.

İşyerlerinde mobbing, sistemli ve düzenli uygulanması halinde, işyeri terörüne dönüşmekte içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Bu yüksek lisans tezinde; akademik ve bilimsel kavramlar ile birlikte, bir özel endüstriyel üretim sektöründe yaşanan mobbing olgusunu ve yaşananları örnekleyerek, incelemek hedeflenmektedir. Aşağıda anlatılan örnek olay mobbing mağduru olan kişinin başından geçen ve bireyin sistematik ve düzenli olarak maruz kaldığı işyeri psikolojik şiddetinden küçük bir alıntıdır.

Sabrın Sınırlarında Gel Götler

İsmail henüz 28 yaşında ve gelecekte büyük umutları olan biridir. Hayalindeki meslek olan makina mühendisliği eğitimini tamamlamıştır. Pek çok farklı işte çalıştıktan sonra, Türkiye'nin sektöründe lider özel şirketlerinden birinde mühendislik yapma fırsatını yakalamıştır. Heyecanını, umudunu, duygularını gizlemeden büyük bir istekle yeni işine başlamıştı.

Başlangıçta müdürünün fazla önemsemediği bazı davranışlarından zamanla rahatsız olmaya başladı. Bu rahatsızlık iş hayatının dışında da devam etti. Adını kendisinin de koyamadığı bir takım sıkıntılar yaşadığını yakın çevresine anlatmaya başlamıştı.

Bundan on beş yıl önce başından geçen bir olayı yakın bir geçmişte bir sohbet sırasında bana anlattığında, müdürünün bu davranışını çok anlam veremediğim bir karakter bozukluğu olarak değerlendirmiştim. Ancak şimdi aktaracağım bu tatsız olayın bir mobbing olduğunun farkına yeni vardım.

İsmail ve iki arkadaşı 07:00-15:00, 15:00-23:00 ve 23:00-07:00 vardiyalarında sıra ile birer hafta vardiyalı çalışmaktadır. Müdürü ise 08:00-18:00 çalışmakta ve sabah işe geldiğinde gece mesaiden çıkan çalışana, mesaisi sabah 07:00'da bittiği için görememektedir.

Bir gece 23:00-07:00 vardiyasında çalışmak üzere fabrikaya geldiğinde, haberleşmek ve çıkan arızaları yazmak için kullandıkları vardiya defterinde, tüm çalışanları sürekli azarlayan ve tedirgin eden müdürünün kendisi için yazmış olduğu şu kısa notu gördü. "Sabah 08:00' da görüşelim."

Aslında bu satırlar, sabaha kadar sürecek ve içten içe yüreğini kemirecek kuruntuların yaşanacağı, bitmek bilmeyen saatlerin başlangıcıydı. Daha sonra birden saat 08:00 sonrasında eve gitmek için servis olmadığını hatırladın da, mutsuzluğu bir kat daha arttı.

Yoğun iş temposuna rağmen geçmek bilmeyen saatler nihayet 07:00'yi gösterdi. Vardiyaya yeni gelen arkadaşları ile bilgi alışverişinde bulunduktan sonra, neden hala eve gitmediğini soran arkadaşına durumu anlattı. Arkadaşının alaycı yorum ve tahminlerini dinledikten sonra, endişeli gözlerle olduğu yere oturdu. Beklemeye başladı.

Saat 08:00 olduğunda müdürünün odasına gitti. Kimsenin kolaylıkla çalmak istemediği kapıya isteksizce dokundu. Kapı aralandı ve masasındaki kağıtlar ile meşgul olan müdürüne "benimle görüşmek istemiştiniz" diye mırıldandı. Müdürü sanki İsmail'i duymamış gibi kağıtlarını karıştırmaya devam etti. Müdürü kağıtlarla meşgul, geçen dakikalarca İsmail'i ayakta beklettikten sonra, kafasını bile kaldırıp, yüzüne bakmadan eli ile gitmesini işaret etti.

İsmail gitmesini işaret ettiğinden emin olmamakla birlikte, kararsız adımlar ile kapıya doğru ilerledi. Dışarı çıkıp kapıyı kapattıktan sonra derin bir nefes aldı. Anlam veremediği bu davranış ile geçmişte yaşadıkları arasında bağlantı kurmaya çalıştı.

Aklında onlarca soru işareti, bütün bir gece çalışmış olmanın verdiği yorgunluk ve sıkıntı ile soğuk bir kış sabahı fabrikadan çıktı. Belediye otobüs

durağına doğru yürüdü. Servisleri kaçırdığı için iki araçlık bir güzergahı belediye otobüsü ile kat edip evine gidecekti.

Çalışma hayatında insan ilişkilerini düzenleyen iş yeri kurallarının olmadığı örgütlerde, iletişim ve ilişkiler özelleşmekte, keyfiyet kazanmaktadır. Yukarıda verilen örnekte bir kişiye uygulanabilecek psikolojik baskının ve sindirme amaçlı psikolojik tacizin sınırları zorlanmıştır. Mağdurun müdürünün davranış biçimini belirleyen bir tanım ve sınırlama olmadığı gibi, müdüre bunu söyleyebilecek kimse dahi yoktur. Bundan 20 yıl öncesinde olan bu olaya ilişkin bir hukuksal mücadele veya kanuni yaptırımdan bile söz etmek imkansızdır.

Araştırmalar, kurbanların korku ve ihanete uğramışlık nedeniyle kimseye güvenemediklerini ortaya koymaktadır. Mobbing kurbanı, kimsenin kendisine inanmayacağını düşünmektedir. Bu örnekte olduğu gibi, müdürün ikiyüzlülüğü, göz göre göre yalan söyleyebilmesi, mağdurun derdini anlatmak için üst makama gitmesini engellemektedir.

Bu nedenlerle mobbing günümüzde giderek yaygın bir şekilde, psikoloji kaynaklı bir kavram olarak yer almaktadır. Bu tezde de mobbing konusu yönetim açısından incelenerek önemi ve sonuçları araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI: MOBBING

1. MOBBING NEDİR? NASIL OLUŞUR?

Duygusal saldırı, ayrımcılık, örgütsel yıldırma, özellikle İsveç, Almanya ve Amerika'da son yılların en dikkat çeken konularından biri olan "mobbing", Türkiye'de henüz üzerine fazla düşünülmemiş bir olgudur. Öyle ki uzmanlar bu kelimenin tam karşılığı konusunda fikir birliğine bile henüz varmamıştır. Kavram olarak pek bilinmese de, hayatımızın hemen hemen her döneminde maruz kaldığımız, yaptığımız veya tanık olduğumuz bu olgunun tanımında, şu sözcükleri kullanabiliriz; işyerinde ruhsal taciz, duygusal terör, işyerinde zorbalık, yıldırma, caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, yalıtma, psikolojik şiddet.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, iş hayatında mobbinge maruz kalma oranı %16'dır. Bu rakamın ifade ettiği değer, aslında küçümsenmeyecek kadar büyüktür. İş yerinde bir takım insanların ya da bir kişinin, bir tek kişiyi günah keçisi olarak seçip, onun üzerine sürekli duygusal baskı uygulaması, hakaret etmesi, yüksek sesle bağırarak konuşması, küçük düşürmesi ve amaç olarak onun işten çıkarılmasını sağlaması ya da onu istifa etmeye zorlamasıdır.

Bu süreç sırasında ana amaca hizmet eden baskılar uygulanmaktadır. Maruz kalınan baskının mobbing olarak tanımlanması için, bu baskıların sistematik ve uzun vadeli olarak uygulanması gerekmektedir. bir dönem içerisinde sıklıkla aynı insanlar tarafında çeşitli politikalarla köşeye sıkıştırılan, yadırganan, dışlanan, kaynakları ve yetkileri kısıtlanan, ilerlemesi engellenen hatta performans değerlendirmesinde de çok büyük haksızlıklar yapılan insan kesimi yıldırmaya uğramış kişilerdir.

Bu insanlar bir takım farklılıkları; zekaları, eğitimleri, kültürleri ile ön plana çıkmakta ve kelimenin tam anlamı ile asap bozmaktadırlar. Konrad'ın 60'lı yıllarda gözlemlediği gibi, bir kaz tek başına bir tilkiye elbette saldırabilir ama 4-5 kaz bir araya geldiğinde tilkiyi kaçırabilmekte hatta sakatlamaktadır.

Mobbingin başlamasında ilk olarak bir çatışma söz konusu olmaktadır. Bu çatışma çözümsüz kalmakta ve iletişim sorunları başlamaktadır. "Yapılan araştırmalara göre; zorbalık %58 oranında kurban boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için, %56 oranında kurbanın zorbalık yapan kişiden iş konusunda daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, %49 oranında kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi sebebiyle, %46 oranında kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ve %42 oranında ise zorbanın acımasız kişiliğinden kaynaklanmaktadır."²

2. MOBBINGİN KISA TARİHÇESİ

Mobbing bu anlamı ile İngilizce'de önceden kullanılmayan bir sözcüktür. Daha sonraları ilk kez bir etnolog olan Konrad Lorenz tarafından bir grup hayvanın ortak davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Küçük bir grup hayvanın kendilerinden daha güçlü büyük bir hayvana karşı ortak olarak saldırmalarını mobbing olarak tanımladı. Daha sonraları çocukların okulda ders saatlerinde birbirlerine karşı olan davranışlarına merak duymaya başlayan İsveç'li bir fizikçi olan Heinemann bu terimi Lorenz'den emanet alıp, küçük bir grup çocuğun, çoğunlukla tek bir çocuğa karşı olan yıkıcı davranışlarına mobbing demiştir.³

Prof. Heinz Leymann, 1980'li yılların başında, iş yerlerinde benzer davranışlar olduğunu farketmesinin ardından kendisinin de bu geleneğe

² Gülcan Arpacioğlu, İş Yeri (CNBC-E "İş Yerinde Psikolojik Şiddet " konulu söyleşi.) (12 Ocak 2005).

³ © Heinz Leymann, file 11120e The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing. <http://www.leymann.se/English/frame.html> (16 Ekim 2005).

uyarak, mobbing terimini Heinemann'dan emanet aldığını söylemektedir. Kendisinin de kasıtlı olarak, İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan "Bullying" terimini kullanmadığını, çünkü Amerika'da zaten "mobbing" kelimesinin kullanıldığını belirtmektedir.⁴

İş yerinde mobbinge ilişkin ilk yayın Dr. Carroll Brodsky'nin 1972 de yayınladığı "The Harassed Worker" (Yaralı Çalışan) adlı eseridir. Bu kitapta ilk kez (Leymann tarafından sonradan tanımlanan) mobbingin belirgin özellikleri tanımlanmıştır. Bununla birlikte Brodsky doğrudan bu durumun analizi ile ilgilenmemiştir. Bu kitap sıradan çalışanların, zor yaşam koşullarını dolayısı ile günümüzdeki tanımı ile stresi tanımlamıştır.

3. MOBBINGİN BOYUTU

1990 da İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre 4,4 milyondan oluşan iş gücünün %3,5'u yani 154.000 kişi herhangi bir anda mobbing kurbanı olmaktadır.⁵ Bu rakamları ABD işgücüne uygularsak (130 milyon kişi), yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmakta veya olma olasılığı bulunmaktadır.⁶ Almanya'da 800.000 kişinin duygusal tacize ve işyeri zorbalığına uğradığı Alman Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı Raporunda belirtilmektedir.⁷

Hornstein, *Brutal Bosses and Their Prey* kitabında 20 milyon Amerika'lının neredeyse bir salgın hastalık gibi, günlük olarak işyerinde taciz ile karşılaştığını tahmin ediyor. Dr Carroll Brodsky'nin "salgın gibi değil bu bir salgın" sözü aslında mobbingin boyutu konusunda tahminlerimizin ötesine gitmemiz gerektiğini göstermektedir.⁸

⁴ Heinz Leymann, "Mobbing and Victimization at Work", *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, önsöz, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (20 Ekim 2005).

⁵ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, *Mobbing*, Çeviren: Osman Cem Öneroy (İstanbul:Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.,2003) s.8.

⁶ Aynı, s.6.

⁷ SFS Institute for Social Research Report, <http://www2.dw-de/turkish/panorama/1.152304.1.html>. (25 Ekim 2005).

⁸ a.g.e., s.9.

Yapılan araştırmalar ülkeler arasındaki duygusal saldırı tahminleri oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin İngiltere’de yapılan bir araştırma işyeri zorbalığına maruz kalanların, çalışan nüfusun %50’si olduğunu göstermektedir. Ülkemizde Nazan Bilgel, Serpil Aytaç, Nuran Bayram tarafından “alışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing” adlı proje kapsamında yapılan anketlerde İngiltere ile benzer sonuçlara rastlanmıştır. Anket, 657 sayılı Devlet Memurları kanuna tabi olan; Eğitim sektöründen, Bursa Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerinde yer alan ve 9 okulun öğretmenlerini, yine aynı ilçelerde İl Emniyet Müdürlüğüne bağlı 13 polis merkezinde görev yapan polis memurlarını, sağlık sektöründe de Bursa Devlet Hastanesinde görevli olan uzman hekimler ve hekim dışı sağlık personelini ve yine aynı ilçelerde görev yapan ve kura ile seçilen 25 sağlık ocağında görevli olan pratisyen hekimler ile hemşire, ebe sağlık memurunu ve teknisyenlerini kapsamaktadır.

Elde edilen sonuçlar ise şöyledir: Katılımcıların %55,1’i son bir yılda mobbing davranışlarından bir veya birkaçına maruz kaldıklarını, %44,2’si başkalarının bu davranışa maruz kaldığına tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. %44,2’si mobbing davranışını en sık olarak amirlerinden gördüklerini belirtmişlerdir. %59,6’sı bu davranışa karşı tepki gösterdiğini ve %48’i bu tepki ile yarar sağlamamış olduğunu ifade etmiştir.⁹

Mobbinge maruz kalma konusunda yaş grubu ile ilgili Leymann’ın bir araştırmasında ise, İsveç’te daha çok 21-40 yaş arasındaki nispeten genç insanlarda yaygın olarak görüldüğü ne sürülmektedir. Norveç’te yapılan bir çalışmada ise yaşlı çalışanların gençlere oranla daha fazla risk altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 1994 yılında İsviçre’de yapılan başka bir çalışma, bütün yaş gruplarının etkilendiğini göstermiştir.¹⁰

⁹ Nazan Bilgel, Serpil Aytaç, Nuran Bayram, “alışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı : Mobbing” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004)

¹⁰ Aynı, s.10.

Görülen o ki hayatın her aşamasında karşılaştığımız mobbing aslında zannettiğimizden daha yaygın ve giderek daha da artarak karşımıza çıkacaktır. Belki de bu kavram ile tanışmamız yaşımızın ve eğitimimizin bir gereği olarak iş yaşamımızla aynı döneme geldiği için yoğun olarak iş hayatında karşımıza çıkıyor diye düşünebiliriz. Ancak bu kavramı öğrendikçe ve okudukça anaokulundan iş hayatına içinde bulunduğumuz her ortamda örnekleri ile karşılaştığımızı farkedebiliriz.

4. ABD, KANADA VE AVRUPA'DA MOBBING KAVRAMININ GELİŞİMİ VE YAPILANLAR

1976 yılında Dr. Carroll Brodsky'nin taciz edilen işçiler ile ilgili araştırması iş yerindeki tacizci davranışları tanımladıysa da, mobbing ABD'de yıllarca yaygın olarak bilinen bir işyeri konusu olmamıştır. Aradan geçen yıllar içinde, Prof.Dr. Heinz Leymann'ın *Mobbing and Psychologic Terror at Workplaces* (İşyerlerinde Mobbing ve Psikolojik Terör) adlı makalesi 1990 yılında *Violence and Victims* (Şiddet ve Kurbanları) adlı dergide yayınlanmıştır.

1991'de *Personnel Journal*'da, işyeri travması uzmanı olan C.Brady Wilson'ın, çalışanların gerçekten taciz edilmeleri yada öyle algılamaları sonucunda milyarlarca dolar iş kaybı olduğunu iddia eden bir makalesi yayınlanmıştır. "Psikologların, çalışanların tacizi nedeniyle oluşan duruma verdikleri ad olan işyeri travması, işle ilgili tüm diğer streslerle birleştiğinde, çalışan ve işverenler için köstekleyici ve harap edici bir problem haline gelmektedir."¹¹

ABD'de artan sanayileşme ile birlikte, rekabeti ortadan kaldıran dev şirketlerin ekonomi ve siyaset üzerindeki güçleri arttıkça, toplumsal hukuk ve barışa, kişisel hak ve özgürlüklere olan ihtiyaç daha da belirginleşmiştir.

¹¹ Nazan Bilgel, Serpil Aytaç, Nuran Bayram, "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı : Mobbing" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.6.

Çalışanların yaşadığı işyeri travmaları ve zorbalıklara karşı açmış olduğu davalar, yeni hukuksal düzenlemeleri de artarda getirmiştir. Üniversitelerin ve bilim adamlarının konu üzerindeki araştırmaları ve yayınları 1990'lı yıllardan itibaren mobbingin artık ABD'de bir işyeri konusu olarak tanınmasını sağlamıştır.

5. MOBY DICK VE MOBBING

Sanayileşme ve teknoloji ile birlikte insan ilişkileri belirli ortamlarda (daha çok işyerleri) yoğunlaşmaktadır. İnsanlarla sıcak ilişkiler ve sohbetlerle dokunarak ve konuşarak yaptığımız alışverişlerimiz artık yerini sanal ortamlarda yapmaya başladığımız duygulardan uzak alışverişlere bırakmıştır. Çocuklar artık duygularını sokakta mutluluklarını ve üzüntülerini paylaştıkları, kimi zaman kavga ettikleri kimi zaman sarıldıkları arkadaşları ile değil; eğer hala varsa, elektronik kartların yarattığı sanal ortamlarda sanal arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Bu teknolojik gelişmeler insanları kalabalıkta yalnızlığa sürüklemektedir. Sanayileşme ise, yalnızlığın ortadan kalktığı ve insanların mecburen bir arada olduğu, duygularını paylaşmak zorunda kaldığı mobbing ortamları olan işyerlerini yaratmaktadır.

Mobbingle yoğun olarak işyerlerinde karşılaşmamızın iki nedeni sanayileşme ve teknolojidir. İnsanların her türlü ihtiyacını karşılaması için yine bir başka insana mutlak ihtiyaç duyduğu zamanlar yaşlı dünyamızın ulaşabildiğimiz geçmişinin neredeyse tamamını oluşturmaktadır. Bu nedenle, sanayileşme öncesi çağlarda işyeri ortamları dışında da mobbing'le karşılaşılmasına rağmen, yaşanan bu olayların mobbing adını verdiğimiz bir kavram olarak karşımıza çıkması için; toplum bilimin, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesi ve mobbing'e daha çok insanoğlunun maruz kalması gerekmektedir. insanların doğaya ve hayvanlara uyguladığı sanayileşme öncesi çağlar ait mobbing örnekleri vermek de mümkündür.

Buna verilebilecek en güzel örnek klasik edebiyatta yerini almış olan beyaz balinanın hikayesi "Moby Dick" romanıdır. "Moby Dick romanının bir tür mobbing, yıldırma içerdiğini düşünüyorum. Kaptan beyaz balınaya taktı. Dünyadaki en büyük kötülüğün beyaz balina olduğuna kendini ve bütün gemiyi inandırdı. Oysa beyaz balina bunu hak etmiyordu, milyonlarca yıldır orada yaşıyordu."

"Benzeri durum galiba iş yerlerinde oluyor. Bazen müdür, bazen aynı düzeyde olan bir kişi birinin işe yaramaz olduğuna inanıyor. Çevresini de inandırıyor. Resmen isimlendirmiyor bunu ama öyle olduğuna inanıyor."¹²

6. TERMİNOLOJİ OLARAK MOBBING

"Mob" sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya "çete" anlamına gelmektedir ve Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türemiştir.¹³

Farklı araştırma grupları, İngilizce'de işyerinde yıkıcı etkinlikler, okulda okul çocukları arasında ya da askeri organizasyonlarda baskı altında kalan gençlere ilişkin farklı terminoloji veya tanım kullanmışlardır. İngiltere ve Avustralya'da "bullying" kelimesi yukarıda söz edilen her üç topluluk (işyeri, okul ve askeri organizasyon) içindeki davranışlarda kullanılırken, ABD ve Avrupa'da ise "bullying" okula ilişkin davranışlarda, "mobbing" ise işyerine ilişkin davranışlarda kullanılmaktadır. Bütün bunların yanı sıra belirgin başka terminolojilerde mevcuttur: Taciz etmek, ruhsal terör, zorbalık veya çatışma gibi.¹⁴

¹² Üstün Dökmen, İş Yeri (CNBC-E "İş Yerinde Psikolojik Şiddet " konulu söyleşi.) 12 Ocak 2005.

¹³ Tutar, a.g.e., s.9.

¹⁴ © Heinz Leymann, file 11130e The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Psychological Terrorization The Problem of Terminology. <http://www.leymann.se/English/frame.html> (16 Ekim 2005).

Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel olmayan ruhsal baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği ve yetişkinler arasındaki işyeri ruhsal ortamını tanımlamada kullanılmaktadır.¹⁵

Bu iki farklı tanım konusunda Prof. Heinz Leymann şöyle diyor: Kanımca bu iki araştırma grubu arasındaki terminoloji tartışması, her grubun bir zamanlar kendi araştırması için seçmiş olduğu terimin kullanımını, kaybetme ve kazanma durumuna odaklanarak savunmasından kaynaklanmaktadır.¹⁶

Mobbing'in Türkçe karşılığı konusunda Türk Dil Kurumu "*psikolojik şiddet, ofis içi psikolojik şiddet, örgütsel baskı, duygusal taciz, duygusal zorbalık, psikolojik terör, duygusal saldırı, iş yerinde zorbalık*" gibi karşılıklar kullanılmaktadır.¹⁷

Mobbing kelimesine olabilecek Türkçe karşılık konusunda 29 Eylül 2005 tarihli başvuruya ilişkin Türk Dil Kurumu Başkanlığı'ndan gelen yazı aşağıda verilmektedir. Yazıdan da anlaşılacağı üzere "mobbing" kelimesine tam karşılığını verecek tek bir kelime olmamakla birlikte, "Bu terim için uygun bir Türkçe karşılık önerilmesi konusu Yabancı Kelimelere Karşılıklar Çalışma Grubu toplantıları gündemine alınacaktır." Bilgisi verilmektedir.

7. MOBBING TİPOLOJİSİ

Prof.Dr Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamakta ve bu davranışları, davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamaktadır. Her mobbing durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir.

¹⁵ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?bodyID=3489 (10 Ekim 2005).

¹⁶ Aynı, (18 Ekim 2005).

¹⁷ Şükrü Halûk Akalın'ın "Mobbing sözü" Türkçe karşılığı konulu B.02.0.TDK.1005-430/2726 sayılı elektronik postası. (9 Kasım 2005).

Aşağıda verilen bu davranışlar hiç bir zaman maruz kalan kişiler açısından kabul edilebilir değildir. Zaman zaman bu davranışlara maruz kalmak, bu davranışı uygulayan kişinin gününde olmaması veya kasıt içermemesi nedeni ile sistematik ve bir plan dahilinde olmadıkça hoş karşılanabilir. Ancak tekrarlanır davranışlar haline gelmesi ve süreklilik arz etmesi durumunda mobbing olarak tanımlanabilir.

Çalışma ortamındaki rekabet ve iş anlaşmazlıkları ile kötü davranış içeren taciz ve zorbalık arasında bir bıçağın keskin kenarı kadar fark vardır. Bu nedenle mobbing ile çalışma ortamının gereği rekabeti ve iş anlaşmazlıklarını birbiri ile karıştırmamak gerekmektedir.

Tespit edilmesi zor, meydana çıktığında ise zararının giderilmesi daha da zor olan mobbing tek bir olay değildir. Tek tek ele alınınca anlamsız ve önemsiz bulunabilecek, ufak fakat sistematik bir çok olayın oluşturduğu bir süreçtir.

Mobbing darbeleri fiziksel değil psikolojik olduğundan, tespit edilmesi güçtür. Faili genellikle bir kişi değildir. Hazırlanışı genellikle hiç bir şahidin olmadığı kapalı kapılar ardında, gizli kapaklı ortamlarda gerçekleşir. Bu nedenle kanıtlanması neredeyse imkansızdır. Buna rağmen mağdurun pes etmesi, büyük hatalar yapması veya bu baskılar nedeni ile aşırı bir davranışta bulunması ise herkesin gözü önünde meydana gelir.¹⁸

Mobbing şakalarla, telkinlerle, dedikoduyla, taleplerle ve tekliflerle başlar. Başladığı anı tespit edebilmek zordur. Konumu ve şahsiyetiyle farkına varmadan mobberî tahdit eden, onun kontrolü altına girmeyen kurban, dramatik sonu yaşayana kadar aylar ve seneler boyunca başına gelecekleri anlayamaz.

¹⁸ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet** (İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 2005), s.13.

Davenport ve arkadaşları psikolojik-teröre ilişkin bu süreci, beş farklı kategoride ele almakta ve psikolojik şiddet mağdurlarının karşılaşılabilecekleri olası yıldırma davranışlarını Leymann tipolojisi tanımıyla aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.¹⁹

Bunlar,

Birinci Grup:

a. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek .

- Kendinizi gösterme olanaklarınızın üstünüz tarafından kısıtlanması.
- Sözüünüz sürekli kesilmesi.
- Kendinizi gösterme olanaklarınızın meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kısıtlanması.
- Yüzünüze bağırılması ve yüksek sesle azarlanmanız.
- Yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilmesi.
- Telefonla rahatsız edilmeniz.
- Sözlü olarak tehdit edilmeniz.
- Yazılı olarak tehdit edilmeniz.
- Jestler ve bakışlar yolu ile iletişimin reddedilmesi.
- İmlalar yolu ile ilişkinin reddedilmesi.

ABD'de yukarıda belirtilen davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde olarak görülür.

İkinci Grup:

b. Sosyal ilişkilere saldırılar.

¹⁹ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott, a.g.e., s.18.

- Sizinle konuşulmaması.
- Kimseyle konuşmanızın ve başkalarına ulaşmanızın engellenmesi.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilmesi.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşmasının yasaklanması.
- Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılması.

ABD'de yukarıda belirtilen davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde olarak görülür.

Üçüncü Grup:

c. İtibarınıza Saldırıları.

- Arkanızdan kötü konuşulması.
- Asılsız söylentilerin ortada dolaşması.
- Gülünç durumlara düşürülmeniz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılması.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılması.
- Bir özrünüzle alay edilmesi.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilmesi.
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilmesi.
- Özel yaşamınızla alay edilmesi.
- Milliyetinizle alay edilmesi. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanmanız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanması.
- Kararlarınız sürekli sorgulanması.
- Alçaltıcı isimlerle anılmanız.

ABD'de yukarıda belirtilen davranışların bazıları 50 eyalette uygulanan kanunlar ile yasaklanmıştır.

Dördüncü Grup:

d. Kişinin yaşam kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları.

- Size hiçbir özel görev verilmemesi.
- Size verilen işler geri alınması, kendinize yeni bir iş yaratmanızın engellenmesi.
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilmesi.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verilmesi.
- İşinizin sürekli değiştirilmesi.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilmesi.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler verilmesi.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunması.
- Eviniz ya da iş yerinize zarar verilmesi.

ABD'de yukarıda belirtilen davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde olarak görülür. Çoğunluğunun uygulanması da yasal bir durum yaratmaya yeterli değildir. Size yapmanız için çok anlamsız yada sizin niteliklerinizin çok altında işler verilmesi ise yine işverenin inisiyatifi olarak yorumlanır.

Beşinci Grup:

e. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları.

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmanız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılması.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanması.
- Fiziksel zarar verilmesi.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması.

Bu tür davranışların tamamı, ABD'de 50 eyalette yasaklanan davranışlardır.

8. MOBBINGİN AŞAMALARI

Vurgulanması gereken nokta, mobbingin, zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana geldiğidir. Sinsice başlar ama öyle hızla ilerler ki, geri dönülmez noktaya erişiverir. Olaylar, bir hortum gibi sarmal biçiminde hız kazanır. Leymann, mobbing sürecinde, beş aşama belirlemiştir:

1. Aşama: Anlaşmazlık

Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla, karakterize edilir. Henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilir. Küçük sözlü sataşmalarla iş ortamındaki 'ayağı kaydırılacak' kişinin dayanıklılığı test edilir.

2. Aşama: Saldırgan Eylemler.

Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Eğer kurban pasif kalırsa sürekli sözlü taciz, hakkında dedikodu çıkarma, toplantılarda söz hakkı vermeme ya da azarlama yoluyla bastırılma gibi durumlara maruz kalır.

3. Aşama: Yönetimin Katılımı.

Tacizi uygulayan iş arkadaşlarıysa, 'mobbing' mağdurunun durumu bir üst kademeye iletilmesi ortamdaki dışlanmasına neden olabilir. Yetkilerin kısıtlanması, saf dışı bırakmak için geliştirilen sistemli taktikler (en az altı ay süreyle) karamsarlığa ve hata üstüne hata yapmaya yol açarak iş veriminin düşmesine neden olur.

Sosyal iletişimin bozulması, yönetimle ve iş arkadaşlarıyla aranın bozulması depresyona girmeye neden olur. Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, propagandadan etkilenir ve bu negatif döngüde işin içine girer.

4. Aşama: Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma.

Bu aşama önemlidir. Çünkü, kurbanlar zor veya akıl hastası olarak damgalanırlar.

Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları, bu negatif döngüyü hızlandırır. Psikolojik saldırı özellikle bayanlarda aktif veya pasif cinsel tacize kadar uzanabilir.

Ruhsal çöküntü, kendine güvensizlik, değerlerin yitilmesi ve tahammülün kalmaması.

Hemen her zaman, bu aşamada oluşan davranışların sonunda, işten kovulma veya zorunlu istifa yer alır.

5. Aşama: İşine son verilme.

İşine son verilen birey, travma sonrası stres bozukluğunu yaşamaya başlar. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır.²⁰

Örgüt, mobbingi görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini, çaresiz görür ve mobbing süreci tamamlanmış olur. Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olabilir.

²⁰ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott, a.g.e., s.18.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu, veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psikoterördür. Mobbing süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakta veya istifasıyla sonuçlanmaktadır.

9. MOBBING SENDROMU VE ÖRNEK OLAYLAR

Mobbing oluştuğunda, çeşitli unsurlar etkileşime girer ve kişinin sağlığını ciddi olarak etkiler. Mobbing sendromu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli bir eylemdir. Bu kişinin, yöneticileri, örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de, sistemli ve sıklıkla, mob benzeri davranışlara örgütleyerek kişiye karşı, cephe (çeteleşme) oluşturmasıdır. Örgüt, bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, karşısında ki, çok sayıda ve güçlü kişi karşısında, kendini, çaresiz görür ve mobbing gerçekleşir. Sonuç, her zaman zarar görme; fiziksel veya zihinsel sıkıntı veya hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da, işten çıkarılmadır.

9.1. Mobbing sendromunu etkileyen on temel etmen.

Mobbing sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir.

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar.

Mobbing de, insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da, gelir. Algılamalarına göre, eğer onlara

güvenilmiyorsa, yaptıkları iş değersizdir ve kendileri de, değersiz hale gelirler. Sonuç, benlik duygusunun kaybıdır. Bu unsur, herşeyin üzerinde, mobbing döngüsünü başlatır.

- K. Keski: *15 yıldır bu iş yerindeyim. Son 3 yıldır aşağılandığım kadar hiç aşağılanmamıştım.*
- A. Eğilmez: *Akşam iş çıkışında bekçilerin onca insan içinde yalnız benim çantamı aramaları 20 yıllık iş hayatımda yaşadığım en onur kırıcı davranıştı.*
- M. Atadan: *Son 10 yıldır. Üretim raporlarını benim çıkarttığımı bilmesine rağmen, yöneticimin herkesin içinde bana bu ayın üretim raporunu tek başıma hazırlayıp hazırlayamayacağımı sorması çok ilginç gelmişti.*

Kar amacı gütmeyen bir örgütün Yönetim Kurulu Başkanı (CEO) olan Luis'e başkan yardımcısı mobbing yapıyordu: *Çeşitli küçük kazalar yaptığım ve Alzheimer hastalığının başlarında olduğum, bu nedenle de bundan sonra şirketi yönetemeyeceğim söylentileri çoktan yayılmıştı.*²¹

Yukarıda verilen örneklerde görüldüğü gibi, kişilerin yeterlilikleri ve mesleki bilgileri gereksiz yere ve kasıtlı olarak sorgulanmaya başlandığında, bu aynı zamanda kendilerine de güvenilmeyeceği anlamına gelmektedir. Yaptıkları işin ve dolayısı ile kendilerinin güvenilmez olduklarının vurgulanması hedeflenmektedir. Bu gibi davranışlar, benlik duygusunun kaybına ve mobbing döngüsünün başlamasına neden olmaktadır.

2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.

Failin amacı kurbanı gizliden ya da açık olarak saldırmak ve herkesi korku salarak kontrol altına almaktır. Bu yolla kontrolü ele geçirdikten sonra

²¹ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott, a.g.e., s.24.

yaklaşımını değiştirir ve birden iyilik sever maskesine bürünerek mobbingde rol alanlardan bazılarını imkanlar doğrultusunda ödüllendirir veya yakınlık gösterir. Böylece kurbanı karşı toplu hareket başlatılmış olmaktadır.

Olumsuz iletişim kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimidir. Olumsuz iletişime örnek olabilecek tipik davranışlar şöyledir:

- Yüzünüze gülünmesi.
- Hakkınızda uygunsuz şakalar yapılması. Lakap takılması.
- Söylentiler çıkarılması.
- Kişiliğinize karşı kurmaca bir olay geliştirilmesi.
- Mesleki yeteneklerinizin sorgulanması ve eleştirilmesi.
- İş için gereken bilgilerin saklanması.
- Fiziksel veya sosyal olarak izole edilmeniz.
- İşinizle ilgili sizden habersiz toplantılar yapılması.
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi.
- Gelen ve giden mektuplarınızın kontrol edilmesi.
- Zor işler için sınırlı zaman verilmesi.
- Yetki ve sorumluluklarınızın daraltılması. Sizde alınan işlerin sizden daha düşük nitelikli kişilere verilmesi.
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilenmesi.
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlar almanız.

Ülkemizin sanayi kuruluşlarından birinde çalışan ve adının mobbing olduğunu bilmedikleri yıldırımaya maruz kalanlara ait anılar aşağıda verilmektedir.

İ.Akçalı: *Her gece saat 12:00'da ev telefonum çalıyordu. İş yerimden arandığımı gelen makina seslerinden anlıyordum. Ancak telefondaki kimse konuşmuyordu. Çareyi her gece saat 12:00' a doğru telefonun fişini çekmekte buldum.*

İ. Giritli: *Zamanında temin edilmediği için yedek parçası olmayan bir makinanın bakımının yapılması için görevlendirildim. Makina bakımının 2 gün içinde benim sorumluluğumda tamamlanacağı benim yöneticim tarafından fabrika müdürüne de bildirilmiş. Oysa gerekli olan yedek parçaların, yurt dışından 1 haftada bile gelmesi mümkün değildi.*

İ. Giritli: *Atölyeye girdiğim zaman çalışma arkadaşlarımdan benden vebalıymışım gibi uzaklaşmaları ve benimle konuşmamaları, sanki herkesle aramda camdan bir duvar varmış gibi düşünmemi neden oluyordu. Oysa onlar sadece kendilerine söyleneni yapıyorlardı.*

3. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması.

İ. Giritli: *Arkadaşımla birlikte öğle paydosunda 2 kişi masada oturduk sohbet ediyorduk. Yöneticimiz yanımıza yaklaştı ve arkadaşşıma dönerek tek başına orada ne yaptığını sordu.*

Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılan belirgin davranış şekilleri şöyledir:

- Yardım eli uzatılmaması.
- Verilen vaatlerin yerine getirilmemesi.
- Göz teması kurulmaması.
- İlişkilerin en aza indirilmesi veya toptan kaldırılması.
- Görmezden gelinmeniz veya yoksayılmanız.
- Küçük düşürücü jestler yapılması.
- Arkanızdan konuşulması.

- Telefonsuz bir odaya geçirilmeniz.
- Size tanınan imkanların belirgin olarak kısıtlanması.
- İşinizin bunu yapacak yetenekte olmayan kişilere kontrol ettirilmesi.
- Karışık ve anlamsız mesajlar almanız.
- Tutarsızlıkla suçlanmanız.
- Destekçilerinizin de gözden düşürülmesi.
- Yetki ve sorumluluklarınızın azaltılması veya kaldırılması.
- Anlamli işler yerine anlamsız veya küçük düşürücü işler verilmesi.
- Hiç bir görev ve sorumluluk verilmemesi.
- Üstlenmeye yeteri kadar hazırolmadığınız büyük görevler verilmesi.
- Özel yaşamınıza saldırılar yapılması.

4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması "Akbabalık"

Suçun faili, kendi müttefik çemberini yani çeteyi "mobu" yaratmaktadır. Süreç bir kişi tarafından başlatılmakta ve diğerleri de ona katılmaktadır. Ana mobcu CEO, yönetici veya hiyerarşik sıralamada, bir eşitiniz ya da astınız olabilir. Bundan ötürü, mobbing, şirket şemasında, dikey yada yatay olabilmektedir.

Yeni CEO nun, ya da yeni bir elamana karşı, bir üstün, mobbing davranışının genelde, askeri hizaya sokmak ya da potansiyel bir başkaldırıcıyı yok etmek için, olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların eşitleri olan bir meslektaşına saldırmalarının nedeni, kıskançlık ya da korku olabilmektedir. İnsanlar çalışma ve rekabet ortamında, kendi işlerinin devamını garantilemek için mobbinge başvurabilmektedirler.

Astların, üstlerine mobbing yapma nedenleri ise, yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan ötürü, içerleme ya da bu kişinin işine gıpta etme olabilmektedir.

Mobbingin yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi firmanın kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise, mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise, çoğunlukla yatay olmaktadır.

- İ. Giritli: *Ofis olarak öğle yemeğinin dışarıda yenilmesine karar verildiğinde 8 kişiden hiç birinin beni yemeğe davet etmemesi beni çok üzmüştü.*

Bazen insanlar mobbing eylemine katılmazlarsa, kendilerini mağdurla aynı konumda hissetmektedirler. Toplu olan hareketin içinde olduklarında, kendilerinin mağdurdan farklı yani normal olduklarını düşünebilmektedirler.

5. Sürekli, birden fazla ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.

Kurbanları en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Mobbing yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça, etkisi şiddetlenir. Fakat daha önce de, açıkladığımız gibi, herkesin dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, hala dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir.

6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.

İnsanların performansı oldukça yüksekken, aniden yetersizmiş gibi, gösterilebilirler veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun yaratmaya başlayabilir. Mobbing, kurbanın sağlığını etkiler, bir takım semptomlar görülmeye başlar. Performans düşüren konsantrasyon bozukluğu, kuruluşu etkileyen sık hastalık izinleri gibi. Bu aşamadan sonra, kurban, artık hatalı konumdadır. Böylece kuruluş, iş akdini sona erdirmek, işten çıkarma için gerekli adımları atmak ya da mobbinge uğrayanı istifaya zorlamak için, gereken zemini yaratmıştır.

7. Kurbanın itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, yalıtıma yönelik olması ve onu teslim almaya zorlaması.

Çalışma arkadaşları ve yönetim, insan utandırma eylemlerinde yer alır. Bu da açıkça, işten çıkarılma aşamasını başlatır.

8. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.

Aşağıda verilen hikaye 1962 yılında, henüz 26 yaşındayken, ABD'nin Yale Üniversitesi'nde dünyanın en genç profesörü olan Prof. Dr. Oktay SİNANOĞLU'nun Türkiye'ye dönüşünden sonraki anılarından alınmıştır.

İki kere Nobel'e aday gösterilmiş ilk Türk. Kimyaya matematiği sokmuş, moleküler biyolojinin kurucularından, fizik, astrofizik, nükleer fizik gibi bilimin çeşitli dallarında bir dahi olan Sinanoğlu, TÜBİTAK, ODTÜ, ve Boğaziçi Üniversite'si kuruluşlarında yer almış, Türkiye'de bilimin gelişmesi için mücadele vermiş bir kişidir. Ülkenin sorunları ile kafa yormuş bu uğurda tüm gücü ile savaşmış bir aydın, nihayet Türkiye'ye dönüyor ve Yıldız Üniversitesi'nde Kimya Bölümünde göreve başlıyor.

O.Sinanoğlu: *Herkeste bir dahilli telefon var. Ankara'ya telefon edemiyorsun.*

Bilgisayardan bağlanamıyorsun. Bölüm başkanlarının direkt hatları vardı. Bir de dekanın. O odalar da benim yanımda ya şuraya bir telefon bulun bari, bilgi çağı diyorsunuz, daha telefon çağına gelmemişsiniz, diyorum. Bilgisayara telefonu bağlayamıyorsun, internet yani örütbağ yok. Üç dört yıl bağlantı kurulamadı. Halbuki Türkiye'de ilk örütbağ düzeni vaktiyle Yıldız'da yapılmış. Hüseyin Afşar, bölüm başkanına, "bari telefon bulun" dedim, cepte yok o zaman. Bana direkt telefonundan hat çektirdi. Bazen o yokken arıyorlar, telefonu açıp sekreteriyim diyorum. Bölümde bir iki meraklı hanım var, ortalarda dolaşıp dedikodu yapıyorlar. Bir gün üçü birden geldi, ne oluyor, ne yapıyorsun, masanın üzerine bakıyorlar, kim geldi, kim gitti... O sırada iki telefon birden çaldı. Önce birine sonra ötekine cevap verdim. "Bu ne" dediler. Bu bizim direkt telefon ne yapalım başka yolu yok dedim, saf saf. Ertesi gün geldim, makas attırıp teli koridordan kesmişler. Benim bilgimden faydalanacaklarına telefon telleri ile uğraşıyorlar. Ben de zannediyorum ki ben bunlar için fırsatım, öyle konular var ki

dünyada herkes gelmiş, Yale'de benden öğrenmiş; Rusya'sından, Doğu Bloku'ndan, Avrupa'sından. Ben ayaklarına gelmişim, yeni bir şey öğrenin, yapın, yok.²²

Bu davranışın kötülüğünü böylesine açıkça ortaya koyan başka bir şey olamaz. Telefon tellerinin kesilmesi, kişiyi dışlama ve cesaretini kırma amacı ile yapılmış bir davranıştır. Bu olayda Sinanoğlu'na yapılan bir mobbing uygulamasıdır.

9. İş yerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi.

Şirketlerde ve örgütlerde prosedür ve normlarla önlem alınmamış ve engellenmeyen mobbing olgusu, tahammül sınırında kurbanı bir tercihe itmektedir. Yakın emekliliği olan çalışanlar genellikle olgunluğun da verdiği bir güçle şirketten sorunsuz bir şekilde ayrılmayı tercih etmektedirler. Zaten tecrübeleri onlara büyük şirketlere karşı fazla kazanma şansları olmadığını düşündürmektedir. Çünkü onlara göre mobbinge karşı kazanmak değil kaybetmenin dereceleri vardır.

Aşağıda verilen örnek olay çalışanın üstü ile yapmış olduğu bir tartışma sonrasında, ağır bir kalp krizi geçirmesi sonrası duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir.

Ron: *55 yaşındaydım, durumum erken emeklilik için uygundu, fakat ayrılmak istemedim. 15 yıllık üstün sicilimle mahkemeye gidip savaşılabildim.*

Fakat duruma soğukkanlı bir yaklaşımla emekli olmak daha iyi görünüyordu. Bu çapta bir şirketin tuttuğu avukatlar ölünceye kadar mahkemeye gitmekten memnun olacak kişilerdir. Siz hala oradaysanız bu işi 50 yıl bile sürdürürler. Bu şirket pek dava kaybetmez. Çeşitli davalar biliyorum firma hiçbirini kaybetmedi.

²² Emine Çaykara, **Türk Aynştaynı**, (Ondördüncü basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2002), s.368.

*Çalışanın maddi gücü durmadan onlarla uğraşmaya yetmez.
Zaten avukatlarda pençelerini geçirecek yer arıyorlar.*

10. Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli etkidir.

Bu olaylar dizisine karşı önlem almak için yapılması gereken ilk iş teşhistir. Öncelikle hastalığın ismini koymak ve böyle bir hastalığın iş yerinde olduğunu veya olabileceğini kabullenmek gerekmektedir.

Bundan 20-30 yıl öncesinde çok hareketli ve yaramaz olan çocuklara gerek öğretmenler gerekse aileler tarafından sürekli kızılır ve ceza verilir ancak verilen bu cezalar hiç bir fayda sağlamazdı. Son 20 yıldır bir çocuk aşırı yaramaz olduğu zaman aileler ve öğretmenler ona ceza vermek yerine, çocuğun hiperaktif olabileceğini düşünmektedirler. Bundan onlarca yıl önce diyabet hastalarının şekeri yükseldiği zaman çok zayıfladıkları düşünülerek, kuvvetten düşmesinler diye bal, baklava verilir, bu da hastaların şeker komasına girerek ölmesine neden olurdu. Şimdi insanlar aniden zayıflayan bir tanıdığına şekerini ölçtürmesini tavsiye etmektedirler.²³

Ahlaki olarak, kurban mobbingin tetiklenmesinde rol oynayabilecek bir davranış göstermiş olsa da, her şirket ve örgütte bu gibi durumlardan haberdar olmak ve önlem almak için düzenleme ve prosedürler bulunmalıdır.

Cinsiyet veya ırk ayrımcılığı veya tacizcinin söz konusu olduğu durumlarda, etkilenen kişi yasaya başvurabilir. ABD yasaları vatandaş bunlara karşı korumaktadır. Fakat mobbing daha ziyade yapanın belli olmadığı bir suiistimal olduğu için doğrudan medeni kanun korumasına

²³ Dökmen, a.g.e.

girmemektedir.²⁴ Kurbanın taciz edilmesi genellikle kapalı kapılar ardında ve ikili ilişkiler ile gerçekleşmesine rağmen, kurbanın patlaması ve tepkisi toplulukların önünde olmaktadır.

Kültürümüzde buna ilişkin söylenen güzel bir söz vardır. *“Sen adamı deli eder dama çıkarırsın sonra da damda deli var diye milleti başına toplarsın.”*

Artık mobbing kavramı ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Kısa bir zaman içinde Türkiye’de de insanlar bu kavramı öğrenecek ve böylece mobbing kavramı kurumlar ve kişiler arasında mücadele edilmesi gereken bir hastalık olarak tanımlanabilecektir.

²⁴ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott, a.g.e., s.35.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE MOBBING

1. İŞYERİNDE MOBBINGİN NEDENLERİ.

Neden mobbing süreçleri hızla gelişir? Oldukça yaygın bir kanıya göre problem, kişilik bozukluğu içindeki herhangi bir çalışanın iş gücüne katılması ile ortaya çıkmaktadır. Uzun yıllardan bu yana hem işyeri, hem de okul çocukları arasındaki mobbing mağdurları üzerinde yapılan araştırmalar, hiç bir şekilde bu varsayımı desteklememiştir. Bu nedenle kişisel varsayımlar mobbing kavramının arkasındaki nedenler çözümlenmeye çok yeterli değildir.²⁵

İşyerlerinde mobbingin belirli nedenleri olmamakla birlikte, pek çok mobbing olayını kişisel kıskançlıklar tetiklemektedir. Şirketler büyüdükçe, daha iyi görevler, daha çekici mevkiler ve daha yüksek maaşlar mobbinge neden olabilmektedir.

Kişiler yalnızca yetenekleri ve başarıları nedeni ile değil, aynı zamanda buldukları iyi mevkiler nedeni ile de mobbinge uğramaktadırlar. Tayin ve terfilerde suistimal ve adam kayırma nedeni ile mevki sahibi olan yöneticiler, yeteneksizlikleri ortaya çıkınca bu görevlerinden alınabilmektedirler. Örgüt içinde bu yöneticilerin yeteneksizliklerini ortaya çıkarmak için çaba harcayacak potansiyel şiddet uygulayıcılar her zaman bulunabilmektedir.

Örneğin Osmanlı döneminde, Akşemseddin'in hocası Hacı Bayram Veli'ye;

"Ya hazret! Dergahta kimlere rütbe verirsin?" Diye sormuşlar.

Bu soruya gülümseyen Hacı Bayram Veli;

²⁵ Leymann, "file 12310e", a.g.e., (10 Ocak 2006).

“Dergahta ilk rütbeyi, dergahın en edepsizine, sonra da dergahın emektarına sonra da ehline veririm.” Deyince,

“Ama bu nasıl olur!” Diye şaşkırdıklarını belli etmişler. Hacı Bayram Veli açık yüreklilikle;

“Eğer edepsizlere ilk rütbeyi vermezsem, dergahı birbirine katar, fitne çıkarır. Emektara da rütbe vermezsem dergah bakımsız kalır. Esasen işin ehli de bulunamıyor zaten, bu dünya edepsiz ile emektara kalmıştır.” Diye cevap verir.²⁶

Eğer yukarıda belirtilmekte olan durumun tersine mobbing mağduru yetenekleri ve kişiliği ile ön plana çıkıyor ise, bu durum mobbingciyi oldukça rahatsız eder. Çünkü mağdurun yeteneği, mobbingcinin yalan, iftira, göz boyama ve karalama üzerine kurduğu statüsünü sarsmaktadır. Bu gibi durumlarda şiddet uygulayıcı bastığı dalın kesilmekte olduğu düşüncesiyle ve adeta can havli ile kendi durumunu sarsan çalışkan, onurlu ve dürüst kurbanı karşı saldırıya geçer. Mobbingcinin bu tutum ve davranışının arkasında yatan temel güdü bir türlü yenemediği kıskançlığıdır.²⁷

Mobbing, işyerinde “insanların kendilerine olan saygılarına ve güvenlerine yöneltilen bir saldırdır.²⁸ Şiddet uygulayıcının amacı, kurbanı kendi iradesine bağımlı hale getirip, kişiliğini tartışmasız kabul etmesini sağlamaktır. Kişi bu yolla, kurbanın kendisine olan saygısını yitirerek, benliğini öldürerek, kendisine karşı saygılı ve terbiyeli olmasını ve koşulsuz itaatini sağlamayı amaçlamaktadır.²⁹

Aynı çalışma ortamında, tetikleyici bir olay aniden bir çatışma haline gelebilmektedir. İletişimsizliğin beslediği çatışma ortamı, zamanla sebepsiz yere sistematik bir hal alabilmektedir. Daha sonrasında gelişen karalama ve güç odakları çekişmeleri ile mobbingin temelleri atılır. Aslında çoğunlukla durum ile ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Çatışmanın nedeni ister bir

²⁶ Baykal, a.g.e., s.40.

²⁷ Tutar, a.g.e., s.94.

²⁸ Leymann, “file 11130e”, a.g.e., (10 Ocak 2006).

²⁹ Tutar, a.g.e., s.95.

anlaşmazlık, isterse iş yönetimi ile ilgili olsun, ister kalabalık, rahatsız etmek, yeni bir yönetici, iş arkadaşı ya da kişiliklerin veya değerlerin zıtlaşması olsun, farketmez. Bir olay mobbing olgusunu harekete geçirir.³⁰

Sorun çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilememesidir. Böylece çatışma kolay kolay yatışmaz, hatta şiddetlenebilir. Çünkü kurban şirket içinde bu çatışmanın adresi olan kişiyi bulamamaktadır. Bu da çatışmayı daha da içinden çıkılmaz bir hale sokabilmektedir.

İşyerinde mobbing, Cengiz Aytmatov'un ifadesiyle işgöreni "mankurt"a dönüştürme saldırganlığıdır. Mobbingin yöneldiği temel amaç; kurbanı hükmetme, boyun eğdirme ve örgütten uzaklaştırma isteğidir.

Mobbing her iş yerinde ve her türlü kuruluşta olabilmektedir. Fakat yapılan araştırma sonuçları, mobbingin kar amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre çok daha yaygın olduğunu göstermektedir. Küçük, kar amacı olmayan örgütler, daha büyük oranda işletmecilikten pek anlamayan kişilerce yönetilebilmektedir.

Bütün bunların yanısıra genelde kar amacı gütmeyen organizasyonlarda yer alan kişiler yaptıkları işi çoğunlukla duygusal

³⁰ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.56.

- Mankurt Cengiz Aytmatov'un bir Kırgız Efsanesinden esinlenerek yazdığı "*Gün Uzar Yüzyıl Olur*" adlı romanında ortaya attığı bütün dünya dillerine geçmiş bir sözcüktür. Mankurt Efsanesi tarihin derinliklerinde Türk boylarına uygulanan bir asimilasyon ve işkence şekli olarak bilinmektedir. Bu efsaneye göre kafasına ıslak kanlı deve derisi geçirilen kişi, güneşin altında günlerce bekletilmekte, ıslak deri yavaş yavaş kurumakta ve kişinin kafasına müthiş bir basınç yapmaktadır. Güneşin altında kafası gittikçe sıkışan kişi, yapılan işkencenin dayanılmaz etkisi ile kendisini, geçmişini, ideallerini ve şahsiyetini şekillendiren bir çok değerini kaybetmektedir. İşte bu değerlerinden arındırılmış "değersiz" insanlara mankurt denilmektedir. Mankurtlaşan insanlar, şuuru kaybolmuş, yönlendirmeye açık, kendi geçmişine ve benliğine hissiz, sahibine şartsız itaat eden bir robot haline gelmektedir. (Tutar, a.g.e., s.95.)

nedenlerle yapan hassas kişiliklerden oluşmaktadır. Bu nedenle daha çok bu tip insanlar hizmet sektöründe çalışmakta ve bu kadar hassas kişiliklere sahip olmasalar, yaptıkları işlerde etkin olamayacaklarını düşünmektedirler.

Bununla birlikte, sürekli parasal baskılar da mobbingin daha fazla olmasına neden olabilmektedir. Kar amaçlı ve yeterli sermayesi olan kuruluşlarda ise genellikle modern işletmecilik yöntemleri ile eğitim veren ve performans ölçütü kar olan bölümler bulunmaktadır. Bu örgütlerde mobbing yönetim tarafından gitmesine izin verilen noktaya kadar devam edebilmektedir. Bu örgütlerde mobbingi engelleyebilecek doğal engel örgütsel liderlik ve etkili şikayet prosedürleri olabilmektedir. Söz konusu iki unsur, mobbing davranışını önleyecek ve daha başlardayken saptanarak buna karşı önlemler alınmasını sağlayabilecektir.³¹

2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ VE YAPISININ MOBBING ÜZERİNE ETKİLERİ

Organizasyon kültürü ve yapısı, örgütlerde mobbingi tetikleyen faktörlerinden biridir. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan, neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerlerden meydana gelmektedir. Söz konusu değerler, herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kişinin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçmekte ve çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenmektedirler.³²

Becker 1995, Kihle 1990, Leymann 1992 ve Niedl tarafından 1995'de yapılan yaklaşık 800 araştırma hemen hemen aynı sonuçları vermektedir. Bütün bu araştırmalarda oldukça başarısız organizasyonlar veya çalışma yöntemleri, ilgisiz ve yardımsız yönetimler ortaya çıkmıştır. Örnek olarak

³¹ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.24.

³² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Etam A.Ş.,2005) s.179.

hastanede yapılmış olan bir çalışma ele alınırsa; Kendisi ile görüşülen bir kaç hemşire ilk amirlerinin kim olduğunu gerçekte bilmediklerini söylemişlerdir.

Bir hastanede en az iki paralel hiyerarşi vardır: Bir tanesi doktorlar tarafından temsil edilen teşhis ve tanımlama sorumluluğundaki hiyerarşi, diğeri ise tedavinin yapılmasından sorumlu hemşireler arasındaki hiyerarşidir. Her iki hiyerarşide de hemşirelere emir veren üstleri vardır. Her iki çeşit üstün de aynı zamanda hemşirelere ne yapıp yapmaması gerektiğini söyleme yetkisi vardır. Hem iş gücündeki bu yetersizlik, hem de kötü organizasyon yapısı nedeni ile yüklenilen iş yükü artabilmektedir.

Bu durum sıklıkla bir işi sonuçlandırmak yerine, o işin yapılacağını söyleyen bir grup yetkisiz hemşirenin emirlerini üstlenebilen bir potansiyel mobbing mağduru hemşirenin bulunması ile sonuçlanmaktadır.

Bu tip yapılarda işlerin başarılabilmesi için, daha çok resmi olmayan ve kendiliğinden oluşan liderliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu resmi olmayan prosedür veya kültürde hemşirenin bu emirleri kabul edip etmeyeceğinin kesin bir kuralı da yoktur. Tüm bu örgüt yapıları gerçekte yüksek riskli ve kolaylıkla anlaşmazlık ile sonuçlanabilen yapılardır. Anlaşmazlığın olması durumunda bunun sürüp gitmesi veya kısa sürede çözümlenmesi yönetimin yeterliliğine ve eğitimine değil, sıklıkla mevcut grubun dinamiklerine bağlıdır. Özellikle yalnız kadın çalışanların olduğu yerlerde, kadınlar sosyal destekleyici grup dinamiklerine daha bağlı olduklarından anlaşmazlıklar daha hızlı gelişebilmektedir.³³

Zayıf yönetimler de mobbingi tetikleyen bir diğer etkidir. Sistem içindeki yöneticiler, çatışmayı yönetmek yerine, bu çatışmanın bir parçası olmayı tercih ederse, örgütteki çatışma ve zayıflık daha da içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Eğer yönetici problemi çözmek yerine, mobbingin içinde etkin bir şekilde yer alırsa, aynı zamanda taraf da tutmuş olmaktadır.

³³ Leymann, "file 12310e", a.g.e., (10 Ocak 2006).

Pek çok yaşanmış örnekte, bu durumun sorunu tırmandırdığı ve daha da kötüye götürdüğü görülmüştür. Bu kötü yönetime ek olarak, eğer yönetici bu anlaşmazlıkları savsaklar ve görmezden gelirse, böylece mobbingin derinleşmesine ve kızışmasına zaman ve zemin hazırlamış olmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, daha çok kadın yöneticilerde görülen, çeşitli grup dinamikleri içine katılmak ve sıklıkla erkek yöneticiler arasında görülen, karmaşa ve mobbingi görmezden gelmek, zayıf yönetsel performansların belirgin özellikleridir. Her iki durum da oldukça tehlikelidir. Her iki davranış şeklinin, zayıf yönetimlerde yer alması mobbingin iş yerlerinde artarak gelişmesinde temel neden olabilir.

Mobbing davranışına neden olan araştırmalarla ilgili olarak, tekrar belirtmek gerekmektedir ki, bu araştırmalar henüz çok başlangıç aşamasındadır. Özellikle erkek ve kadın yöneticiler arasındaki bu davranış farklılığının nedeni açıkça anlaşılammamaktadır. Finlandiya'da yapılan araştırmalar göstermektedir ki, kadınlar kurbanlarına daha çok dolaylı yoldan mobbing uygulamaktadır, (dedikodu, iftira atmak, ümitlendirmek vb.). Daha önce yapılan araştırmalarda kadınların uyguladığı mobbing şekli tamamen gözden kaçırılmış çünkü, toplanan bilgiler çoğunlukla erkekler için değerlendirilmiştir.*

Kadınların uyguladığı bu dolaylı mobbinge verilebilecek güzel bir örnek; Osmanlı döneminde Kanuni Sultan Süleyman'ın nikahlı eşi Hürrem Sultan'ın hanedan içinde bir güç odağı olarak, baş vezir Süleyman Paşa ve ikinci vezir Hüsrev Paşa'ya uyguladığı dolaylı mobbingdir.

* Finlandiya'da yapılan araştırma, kadın ve erkeklerdeki farklı saldırganlık davranışları üzerine araştırma yapan ve tüm dünyaca tanınan Prof. Björkqvist Kaj'a aittir. "Kadın Saldırganlığı Çalışmalarında Yeni Eğilimler. (New Trends in the Study of Female Aggression). Adli kitabı 1992 yılında basılmıştır. Leymann, file 12310e,a.g.e., (25 Mart 2006).

Kanuni döneminde çok önemli bir yönetici olan ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın intihar etmesi ile sonuçlanan olay, bugünkü bakanlar kuruluna benzeyen divan kurulunda gerçekleşmiştir.

Hüsrev Paşa aralarında ciddi bir rekabet olan ve birbirlerine Mısır Valiliği sırasında halef selef oldukları veziriazam Süleyman Paşa'ya bir tartışma sonrasında bıçak çekmiştir. O anda divan kurulunda olmayan Kanuni'ye bu olayın nasıl anlatıldığı kesin olarak bilinmemekle birlikte, Kanuni olayı öğrenince hem veziriazam Süleyman Paşa'yı hem de ikinci vezir Hüsrev Paşa'yı görevden almıştır. Hüsrev Paşa çiftliğine çekilmiş, yemeyi, içmeyi kesmiş ve bir süre sonra da ölmüştür. Her ikisi de vezirlikten alındıktan sonra üçüncü vezir Rüstem Paşa (Kanuni ve Hürrem Sultan'ın damadı) veziriazam olmuştur.

Kanuni divandaki vezirleri sırasıyla veziriazam tayin ediyordu. Veziriazam ölünce veya görevden alınınca ikinci vezir veziriazam yapılırdı. Diğer vezirlerde sırasıyla birer mertebe ileri gidiyorlar, üçüncü vezir ikinci, dördüncü vezir üçüncü oluyordu.

Kanuni'nin diğer eşlerinden Mahidevran Hatun'un oğlu şehzade Mustafa'nın Kanuni'den sonra padişah olmasından korkan Hürrem Sultan kendi oğlu Şehzade Selim'in tahta geçmesinde söz sahibi olabilmek için üçüncü vezir olan damadı Rüstem Paşa'nın veziriazam olmasını istiyordu. Bunun için de veziriazam Süleyman Paşa'nın ve ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın görevden alınması gerekiyordu.

Bütün mesele Süleyman Paşa ile Hüsrev Paşa'yı birbirine düşürmekti. Gerisi kendiliğinden gelecekti. Hürrem Sultan dolaylı yollardan damadı üçüncü vezir Rüstem Paşa'yı kıskırttı ve veziriazam Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın, Kanuni'nin olmadığı bir Divan toplantısında kavga etmelerini ve Kanuni'nin bunu duymasını sağladı.³⁴

³⁴ Baykal, a.g.e., s.49-179.

Planlanması ve gelişmesi bakımından Hürrem Sultanın iktidar mücadelesi içinde uyguladığı bu mobbing, tarihimizde bilinen en eski mobbing olaylarından biridir. Dolaylı yollardan, kışkırtma, iftira ve ümitlendirmeyi içermektedir. Sonucu itibari ile de, değerli bir yönetici olan ve Osmanlı döneminde büyük hizmetler vermiş olan ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın intihar etmesine neden olmuştur.

Mobbing sürecinin neden olduğu kişiselliğe ilişkin karşıt bir tartışma konusu ise, travma sonrası stres bozukluğunun ortaya çıkmasıdır. Birey mobbing sürecinin getirdiği bir kişilik değişimine uğrayabilir. Bu kişilik değişimine neden olan faktörler o kadar belirgin ve açıktır ki, travma sonrası stres bozukluğu konusunda bilgisi ve deneyimi olmayan psikologlar tarafından bile tespit edilebilmektedir.

Görülen o ki, İş yerinde mobbing sürecinin gelişiminde organizasyon kültürü ve yapısının tetikleyici etkisi çok fazladır. Tetikleyici etki, yönetim kademesinin iş ihmalî ya da kişilik yapısından kaynaklansa bile organizasyon kültürü ve yapısı yönetim kademesinin söz konusu ihmallerini engelleyecek yapısal dinamikleri bünyesinde barındırmak zorundadır. Söz konusu yapısal dinamikler, akılcı ve insana değer veren örgütlerde bulunmaktadır. Genellikle yönetim zaafı olan, karlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bir örgüt kültürü haline getirildiği örgütlerde mobbing kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütler, yönetim fonksiyonlarını oluşturmaya başlarken, stres ve çatışma yönetimini de göz önünde bulundurmalı, örgütsel mobbing üretecek faktörlerden örgütü arındırmalıdır. Yönetim fonksiyonları örgütün soyut değerleri çerçevesinde oluşturulmalıdır. Örgütün soyut değerlerinin başında

vizyon, misyon, örgüt kültürü ve "örgüt iklimi"* gelmektedir. Bu nedenle mobbingi örgüt kültüründen ayrı ele almak, doğru bir yaklaşım değildir.

Kimi örgütler sürekli mobbing üretirken, kimi örgütler ise mobbingin ortaya çıkmasına kolay kolay izin vermezler. Bir örgütte; kötü yönetim, yoğun stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yöneticilerin yalancı, tutarsız, hukuk ve ahlak dışı tutum ve davranışları var ise, söz konusu örgüt çalışma koşulları itibarı ile elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip demektir.

Bu nedenledir ki örgüt kültürü, örgütlerin yapıları, politikaları, prosedürleri ve örgütsel amaçlara çalışanların bakış açılarını içeren değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün insan unsurunun etkinliğini arttırmak amacıyla oluşturulur. Bir örgüt kültürü yukarıda belirtilen değerlerle harmanlanıp oluşturulmazsa; çatışma, yoğun stres, kişilik bozukluğu ve ahlaki değerlerden yoksun çalışma ortamları, örgütsel kültürün bir parçası haline gelebilir.

"Temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasını ve yaşamasını zorlaştırır; temsil yeteneği zayıf bir örgüt kültürü ise, örgütsel mobbingin kaynağı olur."³⁵

Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değerlerden, normlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, bir taraftan örgütsel kuralların düzenli bir şekilde işlenmesini sağlarken, diğer taraftan örgütün düzen ve bütünlüğünü sağlayan ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda değişen,

- * Örgüt iklimi çalışanlar tarafından örgütün algılanan havasına verilen addır. Organizasyonlarda örgütsel iklimi belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; "otonomi", "örgütsel yapı", "ödüllendirme durumu" ve "oryantasyon durumudur." Söz konusu faktörler bakımından çalışanları tatmin eden örgütlerde, örgütsel iklim çalışanlar tarafından tatmin edici bulunurken, söz konusu tatmin faktörlerinin bulunmadığı bir örgütsel iklim mobbing kaynağı olarak görülebilir. (F.J. Landy ve D.A. Trumbo, **Psychologist of Work Behaviour**. (Dorsey Press), s.54.)

³⁵ T. Cox, and Howarth, **Organizational Health, Culture and Caring, Work and Stress**, (Dördüncü basım. 1990), s. 264.

değişirken gelişen ve mobbing gibi örgütsel ve bireysel bakımdan zararlı olan tutum ve davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir.

Örgütün uygun olmayan kültürel yapısı, çalışanlar için stres, çatışma ve mobbing kaynağıdır. Örgüt kültürünün, bir örgütsel sorun kaynağı olması, örgütsel kültürel kodların çalışanların değerlerine göre oluşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların değerlerine rağmen oluşturulan örgütsel kültürün düzenleyici bir özelliği olması mümkün değildir.

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu bir örgütsel kültürde mobbingin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir durumda, kişi kendisine sosyal destek sağlayan, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir. Örgütsel kültürün tehdit edici bir şekilde algılanması, kişinin kendini sürekli tetikte tutması gerektiğine inanmasına neden olmaktadır. Kişi temsil yeteneği zayıf bir örgütsel kültürde kendini tehdit altında hissedebilmekte ve bu tehdit mobbingi oluşturabilmektedir.

Leymann'a göre mobbinge maruz kalanlar, şanssız tesadüflerle belirlenmekte ve buna olumsuz çalışma koşulları neden olmaktadır. Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, mobbing ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bunlar yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır. Örgütteki birbiriyle uyuşmayan isteklerin, içinde bulunulan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı

tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarının artmış olması da mobbing sürecine ortam hazırlamaktadır.³⁶

2.1. Kötü Yönetim

1976 yılında Brodsky tarafından mobbingin temel amaçları örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Oysa bugün böyle bir tanım ancak kötü yönetimi anlatabilir. Mobbinge ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı hiyerarşik yapı.
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamalarının aşırı bir şekilde azaltılması.
- Kapalı kapı politikası.
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması.
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi.
- Şikayetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da ört bas edilmesi.
- Zayıf liderlik, "günah keçisi" anlayışının yaygınlaşması.
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması.
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması.

kötü yönetim uygulamalarının temel özellikleridir.

Mobbing süreci örgütlerde genellikle benzer sonuçları doğurmaktadır: "İyiler" bu uygulamalarla örgütten tasfiye edilir, "kötüler" ise yerinde kalır ya da terfi ettirilir. Böyle bir sonucun oluşması kuşkusuz yöneticilerin sorunları görmezden gelmesi hatta inkar etmesi ile ilişkilidir. Çünkü sorunlara çözüm arama yerine onların mevcut olmadığını söyleme diğer bir deyişle yalanlama en kolay yoldur. Bu duruma yönetimin aciz kaldığı örgütlerde rastlanmaktadır.

³⁶ S. Einarsen, 2000. *Harassment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach. Aggression and Violent Behavior*, Volume:5, Issue: 4, (July- August), ss.379-401.

2.2. Stresli İş Yönetimi

İş ortamında sürekli olarak stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanı yıldırma davranışı içine itebilir. Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilmektedir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine katılabilmektedirler.

2.3. Yalın Organizasyon ve Yeniden Yapılanma

Yatay organizasyonlarda, Kişisel çıkarları ve benlik imgeleri için makam ya da yükselmeye gereksinim duyan insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurmakta ve kendi şanslarını arttırmak istemektedirler. Yeniden yapılanma şirketlerin yaşamında zaman zaman almaları gereken doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve genelde kaçınılmazdır. Ancak bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilmektedir. Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için savaşım verirler. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına mobbing yapmaya başlayabilmektedirler.

2.4. İşyeri Lobileri

İşyeri lobileri, örgütsel kültürün zayıf olduğu, sağlam temelli ve yüklenilmiş bir misyon çerçevesinde belli bir hedefe ulaşmaktan uzak kurumlarda; kıdem, terfi, iş ahlakı, performans yönetimi, yetkinlik değerlendirilmenin yerini alan bir adaletsizlik olarak tanımlanabilir. Farklı kurumlarda, farklı lobicilik unsurlarıyla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Şirket içindeki güç odakları ile aynı sosyal ortamlar veya sivil toplum örgütlerinde bulunmak veya çalışmak yolu ile kurulacak gönül bağları, şirket içinde de birlikte çalışmak isteği ile haksız terfi ve ödüllendirmelere neden olabilmektedir.

2.5. Kurumsallaşmış Şirketlerde Mobbing

Kurumsallaşmış şirketlerde sistem vardır. Çalışanların iş tanımları ve sorumlulukları bellidir. Şirketin vizyonu, misyonu ve çalışanlardan bu doğrultuda beklentileri bellidir. Yöneticilerin terfilerinde büyük oranda sorumlu oldukları alandaki başarıları kadar itibarları, çalışanları motive edebilmeleri, onlara örnek olmaları ve onları takım çalışmalarına yönlendirebilmeleri de önemlidir. Çünkü kurumsallaşmış şirketlerde takım çalışması başarıyı getirir. Herkes birbirinin eksikliğini tamamlar, birbirine destek olur. Kişisel hırslar müşterek gayrete dönüşür.

Kurumsallaşmış şirketlerde şahsi ve keyfi davranışlara izin verilmez. Sistemi ayakta tutan adalet anlayışı, kendi menfaatini, şirketin menfaatinden üstün tutup, etrafını yıpratarak yükselmek isteyen yöneticileri cezalandırır. Çalışanlar bu adalet sisteminin kendilerini koruması sayesinde, şahsi davranışlardan takım çalışmasına yönelirler. Kurumsallaşmanın dayanağı olan adalet sistemi çalışmadığı zaman herkes sadece kendi çıkarını kollar, iş yapmak değil hata yapmamak ön plana çıkmaktadır

Kurumsallaşmış şirketlerde herkes adalete güvenmekte ve bu ortamda keyfi hareketlerin, kişisel hırsların başarılı olamayacağı çalışanlarca bilinmektedir. Şirketlerin ahengini, dirliğini bozacak komploların geri tepmesi ve sorumluların cezalandırılması beklenmektedir.

Ne yazık ki, şirketler kurumsallaşmış dahi olsa, şirketlerin ahengini, dirliğini bozacak komploların geri tepmesi ve sorumluların cezalandırılması beklentileri, çoğu zaman bir beklenti olarak kalmanın ötesine geçememektedir.

Kurumsallaşmış ve Türk sanayisinin önde gelen şirketlerinden birinde 15 yıldır çalışan bir mühendisin sözleri aslında kurumsallaşmanın mobbing uygulayıcılar açısından en iyi zemini oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

İ. Giritli: *Prosedür ve talimatlarla tanımlanmış sistemlerin, kişilerin hırsları, iftiraları ve gerektiğinde çok yüzlülükleri ile böylesine kolay delinebileceğine şahit olmasam inanmazdım. Onbeş yıl emek verip değer yarattığım şirketimde yıllar sonra hala bu seviyede çalışan, bir tek ben ve mesleğini seven ve işini gönülden yapan birkaç arkadaşım kaldık.*

Ancak sistemin bu kadar kolay delinebilmesinin arkasında, aslında bu sistemin herkes tarafından bilinmesi de önemli bir etkidir. Çünkü prosedür ve talimatlar ile tanımlı sistemlerde, sonuçları değiştirmek için şartların nasıl değişmesi gerektiği de herkesçe bilinmektedir.

Daha önce söz edilen ve Hüsrev Paşa'nın intiharı ile sonuçlanan Osmanlı Dönemi'ndeki mobbing, Osmanlı İmparatorluğu'nun kurumsallaştığı gözönüne alınarak hazırlanmıştı. Eğer Osmanlı İmparatorluğu kurumsallaşmamış olsaydı, böyle bir mobbing başarısızlıkla sonuçlanabilirdi. Çünkü o zaman Kanuni, kendini kurallara bağlı hissetmeden çok farklı davranabilir ve Rüstem Paşa'yı veziriazam yapmayabilirdi. Oysa Kanuni divandaki vezirleri sırasıyla veziriazam tayin ediyordu. Veziriazam ölünce veya görevden alınınca ikinci vezir veziriazam yapılırdı. Diğer vezirlerde sırasıyla birer mertebe ileri gidiyorlar, üçüncü vezir ikinci, dördüncü vezir üçüncü oluyordu. Bu kurumsallaşmayı fark eden Hürrem Sultan, eğer bir nedenle veziriazam Süleyman Paşa ile ikinci vezir Hüsrev Paşa görevden alınırlarsa, damadı üçüncü vezir Rüstem Paşa'nın veziriazam tayin ettirileceğini tespit etmiş olmalıydı.

Görülen o ki kurumsallaşmış şirketlerde sistemi yanıltmak, kompo hazırlamak ya da daha geniş anlamda mobbing uygulamak diğer şirketlere göre daha kolay olabilmektedir. Çünkü böyle şirketlerde, geçerli kurallar ve gelenekler bulunmaktadır.

Kurumsallaşmış bir şirkette mobbing adalet sistemini çökertmektedir. Çalışanların geleceklerini belirsizlikler gölgelemektedir. Yöneticiler gününbirlik yaşamakta, büyük işlere kalkıp hata yapmaktansa, iş yaparmış gibi

görünmeyi tercih edebilmektedirler. Yöneticilik, durumu idare etmek anlamında idareciliğe dönüşmektedir.

3. MOBBING UYGULAYICILARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLER

Psikolog ve davranış bilimcilerin çoğu için kişilik, bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerin toplamıdır. Bu özellikler, kişinin diğer insanlara göre farklılıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre; "kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıkları ve ortaklıkları açıklayan eğilimlerin tümüne verilen addır".³⁷

Freud'a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır; bunlar: "cinsellik" ve "saldırganlık"tır. Bu iki temel eğilimin güçlü olması, insanoğlunun toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırmaktadır. Mobbing uygulayıcıları, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini fazla hissetmektedirler. Bu insanlar, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Kinle doyar düşmanla beslenirler. Düşmanlar olmaması durumunda başka bir düşman bulmakta zorlanmazlar. Kontrollü gerilim stratejisi uyguladıkları için de düşmanlarının kuvvetli olmasını istemezler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar.³⁸

Mobbingciler genellikle zihinsel takıntı içindeki insanlardır. İç çatışmaları nedeniyle sinir ve kas sistemleri durmakta ve duygusal tıkanma yaşamaktadırlar. Bu durum onların, "hukuk", "etik", "onur", "şeref" ve "vicdan" ölçülerinin dışına kolaylıkla geçmesine neden olmaktadır.

Mobbingciler yalancı bir ruh haline sahip ve düşman yaratma eğilimindeki kişilerdir. Hedef seçtikleri insanlarda eğer bir kusur, hata veya suç varsa, bunları abartma, bunların olmaması durumunda ise, varmış gibi göstermek için yalana başvurmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu insanların doğasında onları kavgaya sürükleyen üç temel etmen bulunmaktadır. Bunlar;

³⁷ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, (Dördüncü basım. Erzurum: Maveria Yayınları, 1993) s.153.

³⁸ Tutar, a.g.e., s.39.

"rekabet", "güvensizlik" ve "şöhret" olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle mobbingci genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir dil kullanan ve çatışmadan ve acı vermeden hoşlanan, şiddetin devamı için elinden geleni yapan ve bunda kendini görevli sayan insanlar olarak tanımlanabilmektedir.

Mobbing uygulayan insanların güçlerinin kaynağı olarak ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerilerini göstermek mümkün olmaktadır. Güçlerinin bir tek kaynağı üstlerine gösterdikleri sahtekarca abartı ve saygı olabilir. Aslında bunlar insana saygı göstermediklerinden, çevreleri ile barışık bir görüntü çizmek için, abartılı bir saygıyı, kendilerini güven içinde görmek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmaktadırlar.

Yalancı ve iki yüzlü olmak mobbing uygulayan kişilerin belirgin iki özelliğidir. Aşağıda bir mobbing mağdurunun konuya ilişkin bir anısı yer almaktadır.

İ. Giritli: *Altında çalışan hiç bir insana saygı göstermiyor. Hatta taşeronlardan birinin gözünün görmemesi nedeniyle ona "kör" diye hitap ettiğine ve defalarca ağır hakaretlerde bulunduğu şahit olduğum bu insanın, fabrika müdürü karşısında ilahi bir güce karşıymış gibi gösterdiği abartılı saygı karşısında ben bile utanmıştım. Ancak fabrika müdürünün bundan rahatsız olmak bir yana, aksine hoşlandığını aradan onca yıl geçtikten sonra anladım. Benim yıllarca terfi edemememin nedeninin dürüstlük ve çalışkanlık olabileceğini emekliliğime 3 yıl kaldığında anlamam; ülkem, şirketim, kendim için onca yıl peşinden koştuğum değerlerin aslında bu sistem içinde ne kadar değersiz olduğunu anlamama neden oldu.*

Bu şirkete ondan iki yıl önce girdim. Onun da burada işe başlamasına olumlu referans vererek sebep oldum. Ancak o topluma karşı gösterdiği saygısızlığı bana karşı da göstererek

kişilik haklarına saldırdı. Yaptığım işleri arkamdan karaladı. Yöneticilere özel yaşamında bile yakın olmaya çalışarak, abartılı saygı gösterisini devam ettirdi. Ancak bu arada bana karşı da sürekli yöneticileri kişisel olarak karalamaktan ve beni övmekten geri kalmıyordu.

Onun en çok dikkatimi çeken özelliklerinden biri de; bir mühendis olarak, sürekli rakamlar vererek konuşmasıydı. Bir gün, fabrika müdürü yapılması gereken bir iklimlendirme sistemi ile ilgili konuşmak üzere her ikimizi de yanına çağırdı. Sistemin kurulacağı ortamı söyleyerek, bu konu ile ilgili olarak çalışmamızı istedi. Benden önce atılarak ortam yüksekliğinin 2.5 m ve daha yüksek, sisteminin gücünün ise 25-30 kW değerinde olması gerektiği gibi bir takım sayısal değerler vererek, konuya hakim olduğu izlenimini verdi. Bu konuda bana söyleyecek bir şey kalmamıştı. Söylediği rakamların doğru yada yanlış olduğunu bilmek için hesaplamalar yapmak gerekiyordu. Herhalde çalışıp geldi diye düşündüm. Bütün bir üniversite hayatını birlikte geçirdiğimiz için onun aslında teknik açıdan çok iyi olmadığını bilen ben bile neredeyse konuya çok hakim olduğunu düşünmeye başlamıştım. Ta ki gerekli hesapları yapıp sonucu bulana kadar. Rakamlar onun söylediklerinden çok farklı, hatta ilgisizdi. Bir kaç gün sonra Fabrika müdürünün yanına gidip projeyi gösterdiğimde bana dönerek, "Bunlara benzer rakamları zaten arkadaşın o gün söylemişti". Dedi. Onun söylediklerinin yanlış olduğunu söylemem nafileydi. Fabrika müdürü ona güveniyordu ve o gün söylediği rakamları da hatırlamıyordu zaten. Aklıma Nasreddin Hoca'nın "Dünyanın merkezi burasıdır. İnanmıyorsan ölçebilirsiniz". Deyişi geldi. O günden sonra takip ettim. Sürekli rakamlar telaffuz ediyor ve bunları kafadan atıyordu. Hiç bir bilimsel dayanağı yoktu.

Yalancılık ve üstlerine karşı abartılı saygı onun kişiliğinin bir parçasıydı.

Çok çalışıyormuş ve örgüt için vazgeçilmezmiş pozlarına rağmen, aslında mobbingcinin en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutmaktadır. Yüksek başarı ve yeteneğe sahip bir astın olması, mobbing sürecinin başlaması için yeterli bir neden olabilmektedir. Diğer insanların kişilik haklarına önem vermeyen mobbingciler, söz konusu üstleri olduğunda kraldan çok kralcı olabilmekte ve mobbingi bir örgüt politikası haline getirmek için yaymayı hedeflemektedirler.

Mobbing uygulayıcıların psikolojilerine ilişkin ampirik araştırmalar bulunmamaktadır. Ancak kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, iki yüzlü, onursuz ve sahtekar tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimlerinden anlaşılacakları ileri sürülmektedir. Bu kişilerin belirgin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

Kötü kişilikli olmak: Bu kişiler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle *“günah keçisi”* arayışındadırlar.

Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak: İşyeri sahipleri, örgüt hiyerarşisinde çalıştıkları için kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu davranışlara daha çok yüksek başarı kazanma isteği ve stres koşullarında önem verilir. Ayrıca yüksek pozisyonlara gelen diğer kişiler de genellikle güç kullanmak ister. Sözde lider olan bu kişiler, gerçekte lider sayılamazlar.

Narsist kişilikli olma: Narsist bireyin temel özelliği sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını ister. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her yöntemi kullanabilirler. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyen bireylere karşı acımasız olabilirler. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyetine içerleyebilirler ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir. Yıldırma sürecinde başa çıkılması en zor olan kişiler de narsistlerdir.

4. MOBBING MAĞDURLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmalarda, insanların altyapısında, davranışlarında, tavır ve karakterlerinde onlara mobbing yapılmasına neden olabilecek farklı özellikler ile ilgili kesin bulgulara rastlanmamıştır. Mobbing literatüründe buna ait bir kanıt yoktur. Leymann, insanların mobbingden önce ne tür bir psikoloji içinde olduğunu belirleyecek bir araştırma olmadığına göre, böyle bir şeyin söylenemeyeceğini savunmaktadır.³⁹

Ancak yaşanan mobbing hikayeleri, mobbing mağdurlarının istisnai kimseler olduğu konusunda ipuçları vermektedir. Çalışma hayatında zeka, yeterlik, yaratıcılık, dürüstlük, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişiler ve olaylar ile değil, düşünceler ve kavramlar ile uğraşmayı amaç edinmiş, kendilerini yaptıkları işe adama gibi pek çok olumlu özellikler ile ön plana çıkan duygusal zekaları gelişmiş insanların potansiyel mobbing mağdurları oldukları konusunda kesin ip uçları bulunmaktadır.* Bu

³⁹ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.51.

* Daniel Goleman "Duygusal Zeka" adlı kitabıyla yepyeni bir kavram ortaya attı. Uzun zamandır başarılı olmanın derecesi IQ ile ölçülürdü. Yapılan son araştırmalara göre "duygusal zeka" (EQ) insanların kişisel ve mesleki anlamda başarılı olmalarını IQ' dan çok daha fazla etkilendiğini gösterdi. Duygusal zeka ile insanların ortak duyguları,

tip insanlar kendi davranışlarını sürekli gözden geçirerek, yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelter ve kendini geliştiren insanlardır.

Bütün bunların yanı sıra doğruluk, dürüstlük, onurlu olma gibi bazı belirgin kişilik özellikleri dışında, mobbing mağdurlarının kişilik yapıları ile ilgili ayırt edici özellikler tespit edilememiştir. Araştırmalarda görüşülen kişilerin ortak özelliği, çalıştıkları kuruma olan sadakatleri, yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları ve özgür karaktere sahip olmalarıdır.⁴⁰

Davenport ve arkadaşlarının tezlerine göre; özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin, diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle, mobbinge maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda kurbanlar, daha yüksek mevkilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş olmaktadır. Yaratıcı insanlar, yeni fikirler geliştirdikleri için, yıldırmaya daha fazla hedef olmaktadır. Genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren insanlardır.

Mobbing mağdurlarının aslında tek güvenceleri dürüstlükleri ve iyi niyetleridir. Ancak rekabetçi, kişisel haklara saygılı olmayan ve sadece hedef odaklı çalışan örgütsel kültürlerde bu erdemler başarı için yeterli olmamaktadır. Mağdurların iyi niyetli ve kendi sınırları içinde yaşamaları mobbing uygulayıcılarını cesaretlendirmektedir. Çoğu zaman toplumsal kurallar çerçevesinde insanlara gösterilen saygı, mobbingci karakterler tarafından bir zayıflık ve acizlik olarak değerlendirilebilmektedir. İyi niyetler ve sabırlar, zaaf; yaklaşma çabası ise yer edinme endişesi olarak algılanabilmektedir.

iletişim becerileri, insanlık anlayışları, incelik, zarafet, kibarlık, nezaket vs. gibi yetenekleri tanımlanmaktadır. Duygusal zeka, kendimizle ve başkalarıyla olan ilişkilerimizi doğrudan etkiler. Yani duygusal zeka bir taraftan kendi gelişimimizi ve olgunlaşmamızı diğer taraftan da yeteneklerimiz ile diğer insanlarla aramızda olan ilişkileri tanımlamaktadır. (Acar Baltaş, *Pazar Hürriyet İ.K.*,06 Haziran 1999).

⁴⁰ Tutar, a.g.e., s.53.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBINGİN ETKİLERİ

1. MOBBING MAĞDURU NASIL ETKİLENİR

Mobbing, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır.

Gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini alt üst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve psikolojik olarak yaralanmış hissetmektedir. Kendine olan güveni sarsılmakta, yeteneklerinden şüphe etmeye başlamakta ve yüksek stres altında kalmaktadır. Alınan psikolojik yaralar, türlü psikosomatik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açmakta, bazıları ise çalışamaz hale gelmektedir.

Daha önce bahsedilen ve Kanuni döneminde çok önemli bir yönetici olan ikinci vezir Hüsrev Paşa'nın intihar etmesi ile sonuçlanan mobbing olayı, mobbing mağdurunun yaşadıkları ve hissettikleri ile ilgili önemli bilgiler içermektedir.

Hüsrev Paşa aralarında ciddi bir rekabet olan ve birbirlerine Mısır Valiliği sırasında halef selef oldukları veziriazam Süleyman Paşa'ya bir tartışma sonrasında bıçak çekmiştir. O anda divan kurulunda olmayan Kanuni'ye bu olayın nasıl anlatıldığı kesin olarak bilinmemekle birlikte, Kanuni olayı öğrenince hem veziriazam Süleyman Paşa'yı hem de ikinci vezir Hüsrev Paşa'yı görevden almıştır.

İkinci vezir olarak onu çevreleyen ihtişamı kaybetmek Hüsrev Paşa'ya çok ağır gelmiş, yaşama sevincini kaybetmiş ve hayata küsmüştür. İhtişamını hayatın bir parçası olarak gördüğü için, kendini bir hiç olarak görmeye

başlamış ve hayatın bir anlamı kalmamıştır. Hayatın dizginleri elinden gidince, köşesine çekilmenin ağır tortusu içine çökmüştür. Soluk soluğa yaşarken, işlerle sorunlarla meşgul ettiği zekasını, köşesine çekilmek zorunda kalınca kendine, şahsına yöneltip kendi kendini yemeye başlamıştır. Kuru, tatsız ve heyecansız hayat Hüsrev Paşa'yı usandırmıştır.

Tarihçi Hammer, Hüsrev Paşa'nın tepkisini şöyle dile getirmektedir: (Hüsrev Paşa çiftliğinde) "gözden düştüğü zamandan beri ilk defa olmak üzere ata binmek arzusunda bulunup da etrafına bakınarak ne hizmetkar, ne külâh, ne sırmalı kaftan görmeyince, derhal gezintiden vazgeçerek yaşamaktan nefret etti". "Böyle ata binmekten ise yatakta yatmak daha iyidir" diyerek, ayağını üzengiden çıkardı, hanesine dönerek yatağa girdi.⁴¹

Gereksiz olduğunu anlayan bir insan için hayatın bir önemi kalmaz. Kendisine eziyet edip günbegün ölmektense, bir kerede ve bir an önce artık ait olmadığı bu hayattan uzaklaşmak ister. Ancak intihar etmek Müslümanlıkta günah olduğu için, Hüsrev Paşa kendisini zehirlemekten korkan bir insanın yerine koyarak yemeden içmeden kesilmiştir. O geçerli din anlayışına bir oyun oynayarak, sanki açlıktan susuzluktan ölüyormuş gibi davranarak, gerçekte intihar etmiştir.

Mobbinge maruz kalan bir insanın intihar girişimleri ise tüm mobbing araştırmalarında önemli bir yer tutmaktadır.

Mobbinge maruz kalan kişi iş yapamaz hale gelmekte ve çalışma hayatına geri dönememektedir. Kişi depresyon, travma, ağır trafik kazası geçirmişçesine dehşet içinde yaşamakta, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri ve ciddi hastalıklarla karşılaşmaktadır. Kazalar ve intihar girişimleri gözlemlenmektedir.

⁴¹ Baron Joseph Von Hammer- Purgstall, **Büyük Osmanlı Tarihi** (Üçdal Yayıncılık, 1996).

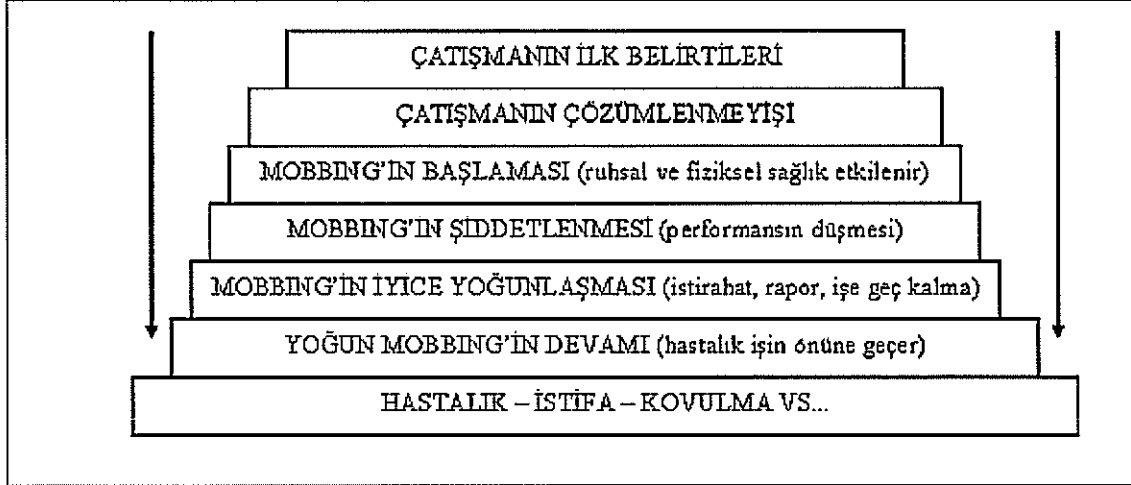
İnsan sorumluluklarından, kimliğinden, kişiliğinden ve etrafa yansıttığı imajından sıyrıldığı zaman kendisini çıplak, teşhir edilmiş ve aşırı kırılgan hissetmektedir. Başına gelenden kendini sorumlu tutmakta, umutsuzluk ve mahvolmuşluk duyguları içinde yaşamına son verebilmektedir.

Çoğu insan hayatın anlamını ve kendisini, işlerinde ve ilişkilerinde bulmaktadır. Bunlar kaybolunca hayatın anlamı kalmamaktadır. Eğer mobbing kurbanı kendisini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkansızlaşmaktadır.

1.1. Mobbingden Etkilenme Dereceleri

Aşağıda verilen şemada mobbing sürecinin nasıl adım adım harekete geçtiği görülmektedir. Basit anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek olmazsa mobbing kışkırtılmış olmaktadır. Kurban çözüm aramaya çalıştıkça tacizci sorunu kilitlemeye çalışmaktadır. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler ve bu durum içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir.

Çatışmanın ilk belirtileri ortaya çıktığında çözümlenmesi gerekmektedir. Çözümlenmeyen çatışmalar, mobbingin başlamasına temel hazırlamaktadır. Şiddetlenen ve zamanla iyice yoğunlaşan mobbingin devam etmesi durumunda mağdurun istifa etmesi, hatta kovulması ve nadiren de olsa intihar etmesi ile sonuçlanabilmektedir.



Şekil 1: Mobbingden Etkilenme Aşamaları

Kaynak: <http://mobbingturkiye.com/page.php?id=5>

Hedef olarak seçilen kişiye karşı alınan tavırlar başlangıçta rahatsızlık yaratmayabilir. Hatta çoğu zaman mağdurlar kendilerinin biraz alingan davrandıklarını bile düşünebilmektedirler. Örneğin işyerinde grup olarak yemeğe gidildiğinde mağdura haber verilmeyebilir. Mobbinge uğrayan kişi aylarca veya yıllarca ne olduğunu anlayamayabilir. Günde en az 10 kere telefonu çalar ama ses gelmez.

Zamanla yıldırma ve taciz sistematik hale gelir. Mağdur mesleki açıdan yetersiz ve sosyal olmamakla suçlanabilir. Artık ruhsal ve fiziksel sağlık etkilenmeye başlamıştır. Hastalıklar işin önüne geçmeye başlar. Bu dönemde profesyonel bir yardım ihtiyacı baş gösterir. Aile ve yakın çevrenin desteği büyük önem kazanmıştır.

Genellikle mağdura verilen destek ve profesyonel yardımlar, işyerindeki mobbingi önlemediği için mobbingin önüne geçmeye yetmez. Sorunlar ortaya çıktığı ortamlarda çözülmedikçe, mağdura verilen her türlü destek mobbingden etkilenme sürecini en fazla yavaşlatabilir. İşyeri kuralları ve kanunlarla önlenmeyen mobbing süreçleri mağdurun istifa etmesi veya işinden kovulmasıyla son bulur. Ancak mağdurlar mobbingin etkilerini üzerlerinde hissetmeye ve yaşamaya devam edebilirler.

Mobbing kişiler üzerindeki etkilerine göre, birinci, ikinci ve üçüncü olarak üç derecede tanımlanabilmektedir. Burada insanların karşılaştığı olaylardan ne derece etkilendikleri önem taşımaktadır. Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullarda göz önünde bulundurulmaktadır. Söz konusu derecelendirmeler insanların benzer deneyimlerden nasıl farklı etkilendiklerini göstermektedir.⁴²

1.1.1. Birinci Derece Mobbing.

Bu aşamada, iş arkadaşlarından küçük düşürücü ve beklenmedik davranışlar görmek insanları şaşkırtıp sıkıntı verebilmekte, kızgınlık veya üzüntü uyandırabilmektedir. Bazıları bu duruma karşı koymaya çalışırken bazıları olup biteni hoş görebilmektedir. Kişilere göre farklı etkiler ortaya çıkmakla birlikte bu aşamada kişiler işlevselliğini sürdürse bile aşağıda verilen semptomlar görülebilmektedir.

- Ağlama
- Zaman zaman uyku bozuklukları
- Alınganlık
- Konsantrasyon bozuklukları

Ailesi ve arkadaşlarıyla olan özel ilişkiler bu aşamada etkilenmemektedir. Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı etkinlikler veya hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici faaliyetler geçici çözüm olabilmektedir.

Bu durum devam ederse ikinci derece mobbinge dönüşebilmektedir.

⁴² Ş. Çobanoğlu, **Mobbing Dereceleri**, <http://mobbingturkiye.com/page.php?id=5> (05 Mart 2006).

1.1.2. İkinci Derece Mobbing

Uzun süre boyunca sık sık mobbinge maruz kalanlarda aşağıda verilen semptomlar görülebilmektedir.

- Yüksek tansiyon
- Kalıcı uyku bozuklukları
- Mide-bağırsak sorunları
- Konsantrasyon bozuklukları
- Aşırı kilo alma veya verme
- Depresyon
- Alkol ya da ilaç alışkanlığı
- İşyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri)
- Alışılmadık korkular (görünür hiç bir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması)

Bu semptomların devamlılığı halinde, aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlayabilirler, sağlık problemleri işi etkileyebilir. Bu durumda, tıbbi yardım gerekliliği belirgin bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

1.1.3. Üçüncü Derece Mobbing

Üçüncü derece mobbingde insanlar iş yapamaz hale gelmektedirler. İşe korku, dehşet veya tiksinti ile gitmektedirler. İş yerinde durmak istemezler ve kötü durumdadırlar. Kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Aşağıda verilen fiziksel veya psikolojik semptomlar görülebilmektedir.

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar
- Kalp krizleri

- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişimleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Bunlar aile ve arkadaşlar için önemli uyarı işaretleri olarak değerlendirilmelidir. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu bir hal almaktadır.⁴³

1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)

Uzun süreli mobbinge maruz kalma sonrasında çoğu kurban TSSB yaşayabilmektedir. Bu savaştan askerlerin, işkence veya tecavüz kurbanlarının veya büyük doğal afet tehlikesi geçirmiş insanların yaşadıklarına benzer bir travmadır.

Bazıları yıllarca süren ve ulusların geleceğini belirleyen savaşlar, yaşanan trafik kazaları, cana ve mala olan saldırılar, iş yaşamında modern bir baskı aracı olan mobbing bir çoğumuz için çoğunlukla duyduğumuz bir haberdan başka bir şey değildir. Aslında biz onları yalnızca okumakta, öğrenmekte, ezberlemekteyiz. Çok iyi empati kurabildiğimiz ve travmaya neden olan olaylar bile zihnimizdeki kısa bir senaryonun ötesine gitmemektedir.

İnsanların travmaya neden olan bir olay yaşaması ve bu olayın bir gün bitmesi hepimiz için kanıksanmış bir gerçektir. Öte yandan elimizdeki bilgi birikimi bize yaşanan kötü olayların fiziksel anlamda bitmesinin, ona dair yaşantıların herkesin zihninden bir anda yok olup gitmediğini söylemektedir.⁴⁴

⁴³ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.69-70.

⁴⁴ Okan Cem Çırakoğlu, "Uzun Süren Bir Savaş Travma Sonrası Stres Bozukluğu", <http://www.elyadal.org/arge/travma.htm>, (20 Mart 2006).

İnsanoğlu etten kemikten oluşan bir varlık değil; duygu ve dūřunceleri, çalışma ortamı, ekolojisi, yediği içtiği ve geçirdiği travmalar olan bir varlıktır. Bir kişinin, duygusal ve dūřünsel sistemindeki bozukluklar, yaşam enerjisinin iyi akamamasına neden olabilmektedir. Yařam enerjisi tıkanığında, belirli organlar enerji alamadığından hastalanmaya başlamaktadır. Dođu tıbbı da, Harvard Tıp Akademisi de, zihnin ve bedenin birlikte çalıştığını, stresin bağışıklık sistemini bozduğunu, bağışıklık sistemi çöken insanın da, her tür hastalığa açık hale geldiğini savunmaktadır.

Pek çok insan yaşadığı mobbing sonrasında korku, dehşet ve çaresizlik yaşamaktadır. Son yıllarda sıkça duyduğumuz "ruhsal travma" deyimini, yaşanılan acı bir olay ve bu olaya verilen duygusal tepkileri içermektedir. Bu olaylar, insanın ruh sağlığını olumsuz etkileyebilmekte ve etkisi yıllarca sürebilecek izler bırakabilmektedir. Kurbanlar yaşadıkları olayları istemedikleri halde ve nedensiz yere sık sık hatırlayabilmektedirler. Bu tür anılar, dūřünceler, hayaller, kişiye ciddi bir sıkıntı verebilir, yaşadığı olaylar kişinin rüyalarına girebilir, gördüğü kabuslar uyku düzenini bozabilir. Travmayı hatırlatan herhangi bir durum, yer, nesne, görüntü veya ses gibi uyaranlar, kişide ciddi bir sıkıntı yaratabilir ve çoğunlukla bu sıkıntıya eşlik eden çarpıntı, titreme, terleme, nefes darlığı gibi fiziksel belirtilere yol açabilir. Örneđin, bir trafik kazasından sonra arabaları görmek ya da depremden sonra enkaz görüntüleriyle karşılaşmak, kişileri zorlayabilir. Bazı durumlarda ise, yaşanılan olay kişinin gözlerinin önünden bir film şeridi gibi geçer ya da kiři o olayı tekrar yaşıyormuş gibi hissedebilir.

Yaşadığı olaylar kişiye bunalttığı için, kiři olayla ilgili konuşmaktan, olayı hatırlatan uyaranlardan, hatta olayı bile dūřünmekten kaçınmaya çalışır. Bu kişiler, örneğin etkilendikleri olaylar sonucu, araba kullanmaktan kaçınabilir, karanlıkta ve yalnız kalamaz, uyuyamaz hale gelebilirler. Bazen yaşadıkları olayın belli bir bölümünü dahi hatırlayamayabilirler. O anlar hafızalarında hiç yoktur veya yaşanmamış gibidir.

Travma sonrası stres belirtileri olan kişiler, kendilerini amaçsız, plansız ve yaşam süreleri kısalmış gibi hissedebilir. Bazıları ölecekleri tarihle ilişkin kesin bir fikir bile verebilirler. Kendilerini, olayı yaşamamış kişilerden ayrı ve onlara yabancı hissedebilirler. Artık eski eğlenceleri, hobileri kendilerine yeterince zevk vermemeye başlayabilir. Sevinç, mutluluk gibi duyguları yaşamakta güçlük çekerler. Sevinilecek bir durumda bu duyguyu yeterince yaşayamazlar. Duyguları ölmüş, adeta "taşlaşmış" gibi olabilirler.

Uykuya, dalmak, uykuyu sürdürmek ciddi bir sorun haline gelebilir. Kişi daha tahammülsüz olabilir. Artık kolay öfkelenen, kırıncı olabilen bir insan olmuştur. Dikkatini toplamakta güçlük çeker. Yaptığı işe kendini veremez. Daha unutkan olmuştur. Her an kötü bir şey olacaktı gibi kendisini tetikte hisseder. Bıçak sırtında gibidir. Ani gürültü veya seslerde çabuk irkilir. Kalbi çarpmaya başlar, sık soluk alıp verir, terler, huzursuzlanır. Telefon sesleri, kapı çarpması, kamyon gürültüsü gibi sesler aniden irkilmelerine neden olup oldukça sıkıntı verebilir.⁴⁵

Amerikan psikiyatri derneğine göre, travma sonrası stres bozukluğu ana hatları ile dört gruba ayrılmaktadır.

- 1- TSSB grup A: Birey, normalin ötesinde bazı kötü tecrübelerle tanıklık etmiş olabilir. Bu birinin hayatının tehdit altında olmasına, psikolojik saldırıya uğramasına, birinin çocuğunun veya yakın akrabasının tehdit altında olmasına veya yaralanmasına, birinin evine yapılan ani ya da düzenli saldırılara, birinin öldürülmesine veya trafik kazasında hayatını kaybetmesine, tanıklık edilmesine bağlı olarak gelişebilen travmalardır. Genellikle bu tecrübeleri yaşayan hemen hemen herkeste görülebilmektedir.

⁴⁵ <http://lokman.cu.edu.tr/psychiatry/KAYNAK/pfizer-PTSD.htm>, (21 Mart 2006).

- 2- TSSB grup B: Travmaya neden olan olay aşağıda verilen bulgulardan en az bir tanesinin gerçekleşmesiyle, tekrarlayan nöbetlere neden olmaktadır.
- Yaşanan olayın ısrarla tekrarlayan, sancılı görüntülerinin hayal edilmesi.
 - Olayla ilgili tekrarlayan kabusların görülmesi.
 - Bireyin aniden travmaya neden olan olayı tekrarlamış gibi hissetmesi. (Olayın olduğu ana geri dönme hissine neden olan, halüsinasyon ve yanılsamalar, uykudan kalkma veya ilaçların etkisi altında olma durumunda dahi ortaya çıkabilmektedir.)
 - Travmanın yıl dönümünde yaşananların tekrar hatırlanması gibi, bazı yönleri ile olaya benzeyen veya sembolize eden olguların neden olduğu şiddetli psikolojik rahatsızlıkların yaşanması.
- 3- TSSB grup C: Birey sürekli olarak olayı hatırlatan ve olayla özdeşleşmiş her şeyden kaçabildiği gibi aşağıda verilen bulgulardan en az üç tanesinin görülmesiyle ortaya çıkan ve travma öncesinde hiç olmayan bazı duygusal tepkiler verebilir.
- Travmayla özdeşleşmiş düşünce veya duygulardan kaçma çabası.
 - Travma ile ilgili anıları uyandıran etkinlik ve durumlardan kaçma çabası.
 - Travmaya neden olan olayın bazı yönlerinin hatırlanmasında güçlük çekilmesi. (Psikolojik amnezi)
 - Önemli etkinliklerde göze çarpan ilgi azalmaları.
 - İlgi azalması veya diğerleri tarafından dışlanma hissi.
 - Abartılı ve gerçek olmayan sevgi hissi.

- Başarı, evlilik, çocuk sahibi olmak veya uzun bir ömür sürmek gibi, gelecekte bir beklenti duymamak. Şeklinde özetlenebilir.

4- TSSB grup D: Travma öncesinde olmayan ve aşağıda belirtilen en az iki bulgu ile ortaya çıkan kalıcı aşırı duyarlılık, halidir.

- Uykuya dalmakta veya uyumakta zorluk.
- Sinirlilik veya öfke patlamaları.
- Dikkatsizlik.
- Gerginlik.
- Belenmedik ani ve abartılı tepkiler göstermek.
- Travmaya benzer yada hatırlatan olaylara karşı psikolojik tepkiler göstermek.

5- TSSB grup E: B, C, D grubunda belirtilen bulguların neden olduğu rahatsızlığın en az bir ay devam etmesi halidir.

6- TSSB grup F: Rahatsızlık hali gündelik, aile, iş ve sosyal yaşamı olumsuz bir biçimde şiddetle etkilemesi.⁴⁶

2. AİLE VE ÇEVRE NASIL ETKİLENİR?

Waterloo Üniversitesi sosyoloji profesörü Kenneth Westhues insanların aile hayatının önemini şu sözlerle vurgulamaktadır. "Evinde sevilen bir insanın gururunu asla bütünüyle ayaklar altına alamazsınız."⁴⁷

Mobbing kurbanının en önemli desteği olan aile, hiç bir zaman sevdikleri insanı bu kadar çaresiz ve farklı görmeye alışmamışlardır. Kurbanı bu ümitsizlik labirentinde, yolunu bulması için en büyük desteği yine ailesi

⁴⁶ Leymann, "file 32120e", a.g.e., (21 Mart 2006).

⁴⁷ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.94.

verebilecektir. Kurbanda meydana gelen değişimler, aile içinde kolaylıkla farkedilebilir; yine çözüm ve yardım yolları aslında aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak kısa sürede gelişebilmektedir. Mobbing kurbanının kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz, ilişkilerini de etkilemektedir. Bu içinden çıkılması zor durum karşısında kimileri kaçıp giderken, kimileri durmadan kendi durumları hakkında konuşmak isteyebilirler. Bu konuşma isteklerinin arkasında maruz kaldıkları bu duruma karşı çevreden destek arayışları ve kendi görüşlerinin doğruluğuna ilişkin onay beklentileri bulunmaktadır. Çevrelerinden destek bulmak için durmadan aynı şeyleri anlatabilmektedirler, veya anlaşılabilirlik isteği içindedirler.

Bu şekilde sıkıntılarını paylaşmakta ve çevrelerinden sosyal destek arayışı içinde olmaktadırlar. Aile içindeki güçlü ilişkiler ve bağlılık bireyin içine düştüğü durumda kendisine destek sağlamakta ve mobbing mağdurları böylece rahatlamakta ve biraz olsun kendilerini içine düştükleri bu durumda güçlü hissedebilmektedirler. Aksi durumda ise, yani ailenin desteğinin olmadığı ortamlarda birey bu durumdan daha olumsuz olarak etkilenmekte, bazen de kaçış yolları olarak içki, uyuşturucu gibi olumsuz alışkanlıklara yönelebilmektedirler.

Aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ve güçlü aile bağlarının önemi bu noktada daha belirgin olarak ortaya çıkmakta ve mobbing mağdurunu koruyucu bir fonksiyon görmektedir.

2.1. Değişen Davranışlar.

Sevdiğiniz kişi veya ailenizin bir üyesi aşağıda belirtilen alışılmış dışı davranışlar sergileyebilmektedirler .

1. Kişinin iş ile ilgili hikayeleri tekrar tekrar anlatması veya işyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları.

2. Sessizleşmek ve daha az konuşmak.
3. Aşırı olumsuzluk.
4. Korku hali, endişe, şaşkınlık.
5. Ağlama krizleri.
6. Alınganlık.
7. Kontrolsüz öfke göstermek.
8. Saklanma, kendini yalıtma.
9. Duygularını gizlemeye çalışmak.
10. Yardımı reddetmek.
11. Destek aramak, ihtiyaç içinde olmak.
12. Konsantrasyon kaybı uzun süre okuyamamak.
13. Unutkanlık.
14. Yılgınlık.
15. Sürekli fiziksel hareket.
16. Yavaş konuşmak ve hareket etmek.
17. Ya çok fazla ya da hiç idman yapmamak.
18. Değişen yemek alışkanlıkları çok fazla ya da az yemek.
19. Fazla sigara içmek.
20. Uyuma güçlükleri.
21. Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi davranışlar sergilemek.
22. Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık.
23. Faturaları ödememek.
24. Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik.
25. İfadede değişiklik, tekinsiz görünmek.
26. Kaza ve yaralanmalara eğilim.
27. Potansiyel olarak ağır tıbbi sorunlar oluşturmak.

Bu değişimleri yaşayan kurbanlar mesleki itibarlarını kaybettiklerini hissedebilmekte ve bir anlamda benlik krizi yaşayabilmektedirler, çünkü Mobbing alışılmış benlik imgelerini sarsabilmektedir.

Sıklıkla kedere kapılıp, kayıplar, gelecek endişesi, öfke, korku, inkar, uzlaşma ve kabullenme gibi yoğun nörotik tepkileri verebilirler. Mobbing ile ilgili bu yaşananlar uzun zaman alabilir. Kimi insanlar sessizliğe bürünüp kendilerini yalıtırlarken, kimileri de her işe karışarak birşeyler üzerinde kontrol kurabilmek için yoğun çaba harcayabilirler.

2.2. Aile ve Arkadaşların Desteği

Göründüğü kadar basit olmamakla birlikte, destekleyici duygu ve düşüncelere karşılıklı kulak verilen iletişim, bu karmaşıklığın çözülmesine ve duygular ile düşüncelerin paylaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Aile içinde kriz devam ettikçe, eşler sürekli özen gösteren taraf rolünü üstlenmekten sıkılabilmekte ve onlar da destek arayışı içine girebilmektedirler. Fakat destek bulunamaz ve bu dengesizlik çok uzun sürerse, sonunda ailenin dağılması ile karşı karşıya kalınabilir.

Mobbing olayları sonrasında aile ve arkadaşları uzun süre destek vermeleri çok istenen bir şeydir. Ancak çevredekiler de sıkılabilmektedirler. Sevdikleri birinin uzun süre acı hissettiğini görmek onları da yıpratabilmektedir. Nasıl davranacaklarını bilemeyebilirler, böyle durumlarda her iki tarafta diğerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamalıdır. Bu davranış şekli mobbing süreci ve sonrasında ilişkilere yardımcı olacak ve destekleyecektir.

Bu süreç içerisinde zaman zaman verilen desteklerin ve aile içi çabaların boşunaymış gibi görünmesi mümkün olabilmektedir. Çünkü kimi kurbanlar sevenlerinin desteğine sahip oldukları halde, kendilerini sürekli kötü hissedebilmekte ve intihara eğilimli olabilmektedirler. Bu kişilerin psikolojik tedavi görmeleri kaçınılmazdır. Psikolojik tedavi görmek kurbanın benlik duygusunun zedelendiğini düşünmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle

aile üyeleri onun bu alışılmamış davranışlarını daha iyi ele alabilmek için bir uzman yardımını almayı düşünebilirler.

Aile ve arkadaşların kurbanı verebilecekleri önemli bir destek, onun güçlü yanlarını, karakterini, cesaretini ve başarılarını onaylamaktır. Sevdiklerini, bildikleri her şekilde ifade etmelidirler. Bu, onun kimliğini yeniden kurmasına yardımcı olabilecektir. Bütün bunların yanında kurbanı verilebilecek en büyük destek onu bu savaş alanından uzaklaştırmaktır.⁴⁸

İnsanlar için en zor şeylerden birisi de yardım istemektir. Yardıma en çok ihtiyaç duyduğu anda bir mobbing mağdurunun yanında olmak onun için yapılabilecek en büyük yardımdır.*

Yanında olmakla mobbing mağduruna verilen mesaj her konuda destek anlamı taşımaktadır. Bu trafik kazası veya ciddi bir yaralanma sonrası doğru yapılan ilk yardım ya da ilk müdahale kadar önemlidir. Destek vermek ve aile ve arkadaşların yapabileceklerine ilişkin örnekler aşağıda verilmektedir.

- Yanında olmak.
- Dinlemek.
- Mobbing olgusunu tanımlamaya yardımcı olmak.
- Terapi ve terapist isimleri önermek.
- Doktora gitmeyi önermek ve tıbbın yardımcı olabileceği konusunda telkinde bulunmak.
- Yasal danışma önermek. Avukat isimleri bulup, randevu almak.
- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önermek.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını ve bir kaçış planı yapmasını önermek.

⁴⁸ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.99-102.

* S.C. Mahoney *"The Art of Helping People Effectively"* adlı kitabında yanında olmakla yardım etme sanatı kavramından söz etmektedir. Basitçe ifade edilecek olursa, kabul edici ve alıcı bir yaklaşım ile "yanında olmak", kişinin o andaki istekleri ile uyumlu olmak, çok az şey söylemek ve yapmaktır. Bunun etkisi, yalnızca orada, onun yanında olmakla ilettiğimiz mesajda gizlidir.

- Özgeçmiş hazırlamasına yardım etmek. Yeni iş olanakları bulup önermek.
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önermek.
- Aramak, kart veya çiçek göndermek.
- Yardımcı kitaplar önermek veya hediye etmek.
-

2.3. Destekleyici Dil Kullanma Örnekleri

Destekleyici dinlemede, her türlü dil yardımcı olmadığı gibi zaman zaman yaralayıcı da olabilmektedir. Bazı cümleler diğerlerinden daha onaylayıcı ve insanlara kendi çözümlerini bulmakta daha fazla yardımcı olabilir.

Yararlı dil kullanmaya verilebilecek örnekler şunlardır;

- "Bu iş sana göre değildi." Demek yerine, "Bütün bunlarla nasıl başa çıkıyorsun?"
- "Buna yol açacak bir şey yapmışsındır." Demek yerine, "Nasıl yardımcı olabilirim?"
- "Zamanla kendini daha da kötü hissedeceksin." Demek yerine, "Lütfen neler hissettiğini söyler misin?"
- "Önünde bütün bir hayat var." Demek yerine, "Dışarıda kocaman ve güzel bir dünya var."
- "Yine aynı şeyleri duymak istemiyorum." Demek yerine, "Senin için en zor olanı dinlemek istiyorum."
- "Yardımlım olacağı zaman beni ara." Demek yerine, "Yarın seni ararım."
- "Bu konuyu kapamanın zamanı geldi artık." Demek yerine, "Kendine ihtiyaç duyduğun kadar zaman tanı."
- "Sorumluluklarını düşün." Demek yerine, "En çok istediğin nedir?"

Diye konuşmayı tercih etmek daha faydalı olabilmektedir. Bu şekilde fiziki olarak yanında olmanın da ötesine geçerek, destekleyici bir dil de kullanarak mağdurun tedavisine yardımcı olmak olasıdır.

3. ŞİRKETLER MOBBING'DEN NASIL ETKİLENİR?

Şirketinizde işten ayrılmalar artıyor, sık sık yöneticilerin istifalarıyla karşılaşılıyorsanız, bir çok kişiyi başarısız bulup işten çıkarıyorsanız, bir terslik var demektir. Bu durumda yapılması gereken ilk şey, çalışanların ve yöneticilerin artık eskisi gibi fedakar olmadıkları veya sebat etmedikleri bahanesinin arkasına sığınmamaktır.

Çalıştığınız şirkette, işinize ilginiz azaldıysa, kendinizi yalnız hissediyorsanız, artık eski gayretinizin kalmadığını, iş tartışmalarından çekindiğinizi, kısaca işten koştüğünüzü düşünüyorsanız, yeni bir iş bulamayacağınız korkusuyla devam ediyorsanız işyerinizin atmosferi bozulmuş olabilir. Hele hakkınızdaki haksız tenkitleri olduğu gibi kabul edip içinize çekildiyse, çalıştığınız müesseseye güveninizi kaybetmişsiniz ve günü kurtarmaya çalışıyorsunuz demektir.

Siz çalıştığınız şirketten daha iyisini bulana, şirket yönetimi sizden daha iyisini arayana kadar, bu durum sürüp gidecektir.

Günümüz dünyasında değişimin hızı her geçen gün artmaktadır. Gelişen toplumlar yeni pazarlara dönüşürken, büyük şirketlerin de bu pazarlarda pay kapma yarışı amansız bir rekabete dönüşmektedir. Artık piyasaya zamanında mal veya hizmet vermek değil, sürekli yeni ve bir öncekine göre daha işlevsel ve daha uygun fiyatlı mal ve hizmeti sunmak önem kazanmıştır. Yaşanan bu değişimler verimliliği ve ürün kalitesini arttırmakta ancak, kar marjlarını düşürmektedir. Böylece şirketlerin ve çalışanların üzerindeki baskı her geçen gün artmaktadır. "Mobbing araştırmalarına göre çalışanların %57'si beş yıl öncesine göre üzerlerinde

daha fazla baskı hissetmektedirler. Çalışanların %40'ı bir yıl öncesine göre bile üzerlerindeki yükün arttığını söylemektedirler".⁴⁹ Günümüzün rekabetçi ve esnek üretim koşulları bireyin üzerindeki baskı ve stresi arttırmaktadır. Bu nedenle giderek artan İş ve hayat mücadelesi bugüne kadar hiç bu kadar zor olmamıştı. Belki de yarın bugünkünden de kolay olmayacaktır.

Küreselleşmenin getirdiği sorunlara, ekonomik krizlerin yol açtığı yük de eklenince, iş ortamları iyice gerginleşmektedir. İstihdam sorunlarının yaşandığı, işini kaybetmenin kolaylaştığı, yeni bir iş bulmanın da zor olduğu günümüzde mobbing olayları da artmaktadır.

Yetenekleri sınırlı, iş yaparak başarılı olamayacak yöneticiler, kurbanlar ve günah keçileri bularak başarısızlıklarını gizlemek çabası içindedirler. Hele bir de mobbing patronlar tarafından çalışan sayısını masrafsız olarak azaltma ve işten çıkarma tazminatından kurtulma aracı olarak görülüyorsa, mobbing uygulayıcıları aranan kişiler haline gelebilirler. "Mobbing şirkete bir kere davet edilirse, kolay kolay ayrılmaz".⁵⁰

Gelecekte yalın organizasyona ulaşmaya, az kişiyle çok iş yapmaya çalışan şirketler, adam azaltmak için mobbinge prim verilerse, yetenezsiz az sayıda çalışan ile eldeki işleri bile yapamama durumuna düşebilirler.

Günümüzde mobbing şirketlerde sürekli artarken bu nedenle çalışanların şirketlerine bağlılığı ve motivasyonu azalmaktadır. "Bu durumun sonucunda çalışanlar iş yapmak yerine mesai yapmaya başlarlar"⁵¹. İş arama çabaları artabilir. Emir komuta ilişkileri şirket içinde işlememeye başlayabilir. Ancak unutulmaması gereken bir şey var ki, şirketler bir anda batmazlar. Şirketler yaşanan bir süreç sonrasında iflasın eşiğine gelmektedirler. Tıpkı kan kaybeden bir insanın gücünü yavaş yavaş kaybetmesi gibi.

⁴⁹ Baykal, a.g.e., s.203.

⁵⁰ Aynı, s.204.

⁵¹ Tutar, a.g.e., s.109.

3.1. Mobbingin Şirketlere Verdiği Zararlar

Mobbing sadece kurbanlarına değil, şirketlerin maliyetlerine, karlarına ve dolayısı ile ayakta kalabilmelerine de etki etmektedir. Hatta sadece şirketlere değil ülke ekonomilerine de büyük çaplı zararlar verebilmektedir. Çünkü mobbingi her türlü kuruluşta görebiliriz. Büyük veya küçük firmalarda, hükümette, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, sağlık ve eğitim sektöründe.

Yukarıda açıklandığı gibi mobbing sadece bireyleri değil, örgütleri de etkilemekte ve onlara belirli zararlar verebilmektedir. Şimdi bu zararları inceleyelim;

- **Çalışanların şikayeti artar:** Mobbingin ortaya çıkması çalışanların şikayetinin artmasına neden olur.
- **Moral bozukluğu şirkette kanser gibi yayılır:** Habis hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılabilir.
- **Çalışanların iş tatmini kalmaz:** İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcılıkları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolabilir.
- **İşverimi düşer:** Çalışanlar mobbinge maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verirler. Mobbingden kaçışlar genellikle yasal hasta izinlerinde aranır. Sık ve uzun hastalık izinleri maliyetlidir ve verimsizliği artırır. Mobbing mağduru ile birlikte, iş yerindeki zehirli atmosferden kaçmak isteyen diğerleri de hastalık izni alabilir. Böylece şirketteki doktor ofislerinde kuyruklar giderek artar.

- **İş arkadaşları arasındaki güven ve saygı azalır:** Çalışanlar arasındaki ilişki gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır.
- **İş atmosferi bozulur:** Huzursuzluk ve çatışmadan kaçmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- **İşgücü devri (turnover) yükselir:** İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılır. Beyin göçü başlar. Mobbingi izlemeye dayanamayan hassas kişiler, işlerin daha da ileri gideceğinden korkarlar. Bundan böyle işyerlerine güvenemeyeceklerini hisseder ve daha iyi bir yer ararlar. Yeni personelin eğitilmesi ve eskilerin kaybı nedeniyle maliyetlerde artış görülebilir. Böyle bir ortamın çalışanlar üzerine yansması iş arama çabalarının artması şeklinde görülebilir.
- **Know-how kaybolur:** Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi birikimi giderek azalır.
- **Marka ve imaj zedelenir:** Mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar, şirketin imajını zedeler, markaya zarar verir.

Yaşanan tüm bu olumsuzlukların sonucunda;

- *Üretilen mal ve hizmetin kalitesi düşer.*
- *Üretim miktarı azalır.*
- *Maliyetler artar.*
- *Verimlilik düşer.*
- *Karlar azalır.*
- *Şirketin rekabet gücü azalır.*

Bütün bu zararların ekonomik bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her şirkette mobbingin ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları ve mobbingden

etkilenmeleri de farklıdır. Bir şirketi yakından tanımadan zararların ekonomik değerini rakamsal olarak ifade etmek imkansızdır. Bu tür maliyetler ödendikçe ortaya çıkar ve o zamanda her şey için çok geç kalınmış olur.

Mobbing büyük şirketler için sürekli bir iş kazasıdır. Zamanla saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona erer, korkuya dayalı yöneticilik şirkete hakim olmaya başlar. Korkuya dayalı yöneticilikle değil şirketlerde, ülkelerin yönetiminde bile bir yere varılamamıştır. "Bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlığa mahkumdur".⁵²

Yukarıda anlatılanlar, mobbingin kuruluş içindeki etkilerini ortaya koymaktadır. İskambilden evler nasıl küçük bir dokunmayla yıkılırsa, kuruluşlar da mobbing olması durumunda benzeri bir yıkım yaşarlar. Mobbing sona erdikten sonra bile düzeltmek zordur. Yankıları en alt düzeylere dek yayılabilir.⁵³

3.1.1. Ekonomik Zararlar

1980'li yıllardan sonra batı ülkelerinde ve gelişmiş sanayi toplumlarında önem kazanan İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarında önemli çalışmalar yapılmıştır. İş yeri verimliliği, iş güvenliği ve işçi sağlığını geliştirmeyi hedefleyen kapsamlı çalışmalar arasında mobbing araştırmaları da yerini almıştır. Mobbing konusunda gelişmiş batı ülkelerinde yapılan araştırmalara ilişkin elde edilen rakamlar, mobbingin ihmal edilmez ve ortadan kaldırılması gereken bir örgütsel sorun olduğunu göstermektedir.⁵⁴

Mobbingin örgütsel maliyetini rakamlarla ifade etmek için örgütlere ilişkin detaylı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak sektörlere ve farklı ülkelere göre yapılan anket ve araştırmalar mobbingin, şirketler ve ülkeler için

⁵² Baykal, a.g.e., s.206.

⁵³ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.112.

⁵⁴ Tutar, a.g.e., s.117.

ürkütücü ekonomik maliyetlere neden olduğunu göstermektedir. Psikolog Michael Harrison,⁵⁵ A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların %15'inin son iki yılda mobbinge uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtmektedir. 2001 yılı tahminine göre, örgütsel mobbingin sonuçlarından olan stres ve stres nedeni hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlidir. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde mobbing nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir.⁵⁶

İngiltere'de stres nedeniyle düşük performanslı personeli tekrar normal düzeyine ulaştırmak amacıyla yapılan harcamaları endüstriye maliyeti 3 milyar pound civarındadır. İsveç'te benzer durumdadır; çok sayıdaki işçinin tazminat hakları 1980'de 190.000 pound'dan 1988'de 260.000 pound'a yükselmiştir.⁵⁷

Almanya çalışma bakanlığının yaptığı araştırmaya göre, Almanya'da işyerlerinde mobbing, diğer Avrupa ülkelerinden daha yaygındır. Yapılan araştırmaya göre mobbing uygulayıcılarının çoğu erkek, mağdurların çoğu ise, kadınlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda mobbing kamu ve özel sektörlerin tümünde görülebilmektedir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre mobbingin artan işgücü kaybı ve artan tedavi giderleri nedeniyle, Almanya'ya maliyeti yıllık 1 milyar euro'dur.⁵⁸

Norveç'te 2215 sendika üyesi işçi üzerinde yapılan bir araştırmada ise, çalışanların %27'si örgütsel verimlilik ve etkinliğin düşmesinde mobbingi önemli bir faktör olarak gördüklerini belirtmişlerdir.⁵⁹

⁵⁵ Michael H. Harrison, "Workplace Bullying's High Cost: \$180m In Lost Time Productivity", <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2202/03/18/focus1.html>, (20 Mart 2006).

⁵⁶ Tutar, a.g.e., s.118.

⁵⁷ Aynı.

⁵⁸ What's going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally <http://www.ideamarketers.com/library/article>, (20 Mart 2006).

⁵⁹ Tutar, a.g.e., s.118.

Mobbingin örgütlere neden olduğu ekonomik maliyetleri şöyle sıralamak mümkündür.

- Hastalık nedenli izinlerinin artması.
- Kalifiye veya uzman olarak tanımlanan ve zor yetişen insanların işten ayrılması.
- İşten ayrılanların artmasına bağlı olarak yeni çalışanların alınması ve bunların getirmiş olduğu iş yeri uyum maliyetleri.
- İşten ayrılanlar ile kaybedilen ve işe yeni alınanlar ile tekrar kazanılmaya çalışan eğitim kayıpları.
- Genel performans düşüklüğü.
- İş kalitesi ve verimliliğinin düşmesi.
- Çalışanlara ödenen tazminatlar.
- İşsizlik maliyetleri.
- Yasal işlem veya mahkeme masrafları.
- Erken emeklilik ödemeleri.

3.1.2. Kuruluşun İsminde ve Markada Aşınma

Şirketlerin kültürleri, toplumsal kültür ve kuralların bir disiplin ve ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Şirket kültürleri canlıdır. Gelişmesi ve iyileşmesi mümkün olduğu gibi, sağlam temelli prosedür ve kurallarla desteklenmeyip, sahip çıkılmadığında markanın aşınması, çalışanları mutsuz kılması ve şirket toplulukları içinde kötü bir örnek olarak gösterilecek derecede zayıflaması mümkündür.

Büyük şirketlerin yerel işletmeleri ülke genelinde birbirinden farklı toplumsal kültürlerin yaşandığı bölgelerde kurulmuştur. Aynı şekilde uluslar arası şirketler de yine birbirinden farklı kültürlerin yaşandığı ülkelerde faaliyet gösterebilmektedir. Ancak şirket faaliyet kolları, şirket politikaları, şirket amaç ve hedefleri nasıl değişmiyorsa şirketler de gittikleri yerlere toplumsal

kültürlere göre değişmeyen fakat toplum kültürlerinden etkilenebilen şirket politikalarını götürmektedirler. Şirket politikalarının toplum içinde gördüğü kabul ve değer, markanın toplum içinde gördüğü değerdir.

Personel devir oranının, hastalık izinlerinin, işsizlik sigorta taleplerinin, şirkete karşı açılan davaların artmasına bağlı olarak, şirketlerin markalarında aşınma görülebilmektedir.

Şirketlerin yönetim şekilleri, hedefleri, faaliyet kolları, sektörel rekabet güçleri küresel ekonomik ve siyasi dalgalanmalardan etkilenmektedirler. Ancak şirket markasının toplum içindeki değer kaybı ve markada aşınma, şirketleri uzun dönemde tüm bu ekonomik ve siyasi dalgalanmalardan daha fazla etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBINGLE BAŞA ÇIKMA

1. ŞİRKETLER MOBBINGİ NASIL ÖNLEYEBİLİR?

Mobbingi engelleyebilmek için şirketler, daha özenli ve destekleyici bir ortam oluşmasına yardım etmelidirler. Kuruluştaki önemli ve etkin kişilerin durumdan haberdar olması ve bunun yanında eylemi zaman geçirmeden durduracak ve çözüm prosedürlerini başlatacak bir yöntemin bulunması gerekmektedir.

Bu nedenle, mobbingle mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir. Bunlar önlem alma ve bilgilendirme süreçleridir. Ancak etkin bir şekilde bireyler ve örgütler düzeyinde önlem alınması durumunda bilgilendirme de yapılmış olmaktadır.

Mobbingle mücadelede en önemli konu mağdurun bu olgu karşısında yalnız bırakılmamasıdır. Mobbing olgusuna ilişkin farkındalığın şirket yönetim kademesi dahil her düzeyde aynı önemde sağlanması gerekmektedir. Herkesin mobbing olgusuna karşı bir eylem içinde olması şirket içinde bir kanser hücresi gibi yayılmasını engelleyecek, hatta bu olgunun ortaya çıkmasını da önleyecektir.

Şirket içinde özenli ve destekleyici bir ortam yaratmak için on iki ilkeden söz edilmektedir.

Bunlar;

1. Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanması. Bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması gerekmektedir.
2. Kuruluşun yapısı: Açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. İş tanımları: görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
4. Personel politikaları: Beklenen davranışları ve ahlaki standartları da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
5. Disiplin konuları: Hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.
7. İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi: Bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Eğitimde teknik bilgiler ile insan ihtiyaçlarına da önem verilmelidir.
9. İletişim: Açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.

10. Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme: Örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır.
11. Sorun çözme ve aracılık: Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunların gerçekten çözülüp çözülmediği izlenmelidir.
12. Çalışanlara yardım programları: Firmada çalışanlara yardımcı olabilecek programlar olmalıdır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eşdeğeri bulunmalıdır.⁶⁰

Mobbingle mücadelede şirketlerin insan kaynakları yönetimine daha ağır sorumluluklar düşmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi de üst düzey yöneticilere kendilerini, bütçelerini ve fikirlerini kabul ettirmek zorunda olan ve yöneticilerin belirlediği politikaları uygulamak ve personele uygulatmak durumunda olan kişilerden oluşmaktadır. Çalışan ve yönetici arasında çatışma olduğunda, çalışan haklı bile olsa, onu korumak için insan kaynakları yönetiminin kendilerini ateşe atmalarını beklemek pek mümkün değildir. Ayrıca mobbing yapan grubun birkaç kişiden meydana gelmekte oluşu, kurbanın genellikle tek başına oluşu insan kaynakları yönetimi açısından bazı sorunlar yaratabilir. Çoğunluğun baskısına karşı koymanın güçlüğüne yaşayan insan kaynakları yönetimi, genellikle mobbing karşısında pasif kalmakta ve kurum mobbing olgusunu tanımlamamış olduğu için, kural ya da yaptırım uygulayamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, yöneticilerle mobbing karşıtı politika oluşturmak için iş birliği yapmalı ve bilgileri düzenli bir şekilde üst yönetime aktararak onları bu konuda bilgilendirmelidir.

⁶⁰ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.116.

Günümüzün uygar toplumlarında iş yerlerinde cinsel ve ırksal tacize karşı körlük artık yok olmaya başlamıştır. Mobbing konusunda da aynı farkındalığın sağlanması gerekmektedir. Bu tür olaylara karşı farkındalık geliştirmek, maliyetleri kontrol altına alma ve şirketin saygınlığını koruma yoluyla, kurumun öncelikle kendi yararını gözetmesidir.

Eğer insan kaynakları yönetimi bir mobbing vakası ile karşı karşıya kalırsa; soruşturma yöntemi kullanılmalıdır. Bu yöntemde, insan kaynakları yönetimi tek başına çözüm getirmek yerine, diğer çalışanların da bu çözüm içinde yer almasını sağlayarak, karar tek kişiye bırakılmamalı ve ortak karar alınmalıdır.⁶¹

1.1. Adını Koymak ve Bilinç Yaratmak

Bir sorun ile başa çıkmanın temeli, bu sorunun farkında olmak ve belirli bir bilinçlenme ile işe başlamaktır. Farkında olmak ve bilinç yaratmak karşılaşılan sorunlarla mücadele etmekte atılması gereken iki önemli temel adımdır.

Bundan 20 yıl öncesinde bir çocuk aşırı yaramaz olduğunda, yerinde iki dakika duramadığında, hem okulda öğretmenleri hem de evde aileleri tarafından sürekli azarlanır, hatta dövülürdü. Yedikleri sopa, işittikleri azar onların bu durumuna çare olmazdı. Günümüzde bir çocuk aşırı yaramaz olduğu zaman, insanlar dövmek ya da azarlamak yerine, çocuğun hiperaktif olabileceğini düşünmektedir.

Bundan 100 yıl öncesinde şeker hastalığına yakalanan insanlar kilo kaybedip zayıf düştükleri için, tekrar kilo alıp güç kazansınlar diye bal ve baklava ile beslenmekte ve kısa zamanda komadan ölmekteydiler. Artık

⁶¹ Gülcan ARPACIOĞLU, CNBC-e. "İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık", <http://www.cnbc.com>, (15.04.2006).

kimse aniden zayıflayan insanlara bal, baklava yemesini önermemekte, hemen şekerini ölçtürmesini tavsiye etmektedir.

Mobbing kavramının da kişiler ve örgütler tarafından bilinmesi ve bilinç yaratılması onunla mücadele de atılacak ilk adımdır. Bu bilinç yaygınlaştıkça, insanlar ve örgütler mobbing olgusu ile karşılaştıklarında adı konmuş bir sorunla karşılaştıkları için, çözüme daha kolay ulaşacaklardır.⁶² Bu nedenle çalışanlar mobbing sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmeleri için buna karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Şirket politikaları bu konuda yeterince açık ve yol gösterici olmalıdır.

Stokholm'deki National Board of Occupational Safety and Health (Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu) –NBOSH– 1989 yılından bu yana Leyman'ın videolar, kılavuzlar ve kitaplar gibi eğitsel malzemelerini yayınlamakta ve dağıtmaktadır. Yüzlerce şirket ve kurul'da gelen bilgiler ışığında bunları kullanmaktadır.⁶³

1.2. Mobbinge Karşı Örgütsel Kültür Oluşturmak

İşyerinde karşılaşılan mobbing vakalarında mobbingci, mağdurun yöneticileri, üstleri, eşitleri veya astları olabilir. Bu nedenle mobbinge karşı oluşturulacak bir örgütsel kültür, örgütün karar sahipleri ve karar verici durumundaki tüm çalışanları ile beraber sahiplenilmesi gereken bir olgudur.

Örgütlerin; iskeletini fiziksel, görünümünü ekonomik, kültürünü ise beşeri unsurlar meydana getirmektedir. Ancak örgütte en önemli unsur insandır. Çünkü örgütler insanların kişisel amaçlarının bir sonucu ve bu amaçlara ulaşmanın bir aracıdır. Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli unsur, örgütün söz konusu kişisel ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğidir. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, çalışanlar arasında uyum ve

⁶² Dökmen, a.g.e.

⁶³ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.117.

işbirliğinin sağlandığı örgütlerin verimli, etkin ve sağlıklı bir örgütsel kültüre sahip olduğu söylenebilir.⁶⁴

Heinz Leymann, 800 örnekten yola çıkarak yaptığı araştırmalar sonrasında, mobbing olgusunun ortaya çıktığı örgüt kültürlerinde aşağıda verilen iki şartın, ortak olarak geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar;

- 1- İyi organize olamama ve kötü çalışma ortamı.
- 2- İlgisiz ve kayıtsız yönetim kademeleri.

Mobbing, şirketlerdeki çalışma kültürü bozukluğunun bir işaretidir. Kötü çalışma ortamını önlemek için şirketlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Organizasyonun aksadığı ve kötü yönetilen şirketlerde belirsizlikler sıkça yaşanabilmektedir.

Her kademedeki yöneticiler birer lider olarak eğitilirse, mevkilerine sığınmak yerine takım çalışmasını teşvik etmeye başlayabilirler. Şirkete duyulan güven ve adalet anlayışı ne kadar iyiye, takım çalışması ve verimlilik de ancak o kadar artabilir. Buna karşılık şirket kültürü tüm yönetici ve çalışanlar arasında, kayıtsız şartsız bir rekabeti ön plana çıkaracak olursa mobbing de kaçınılmaz olacaktır.

Şirketlerde organizasyon yapısının mobbinge izin vermeyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bunun için herkesin sorumluluk alanı doğru tespit edilmeli, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır. Genellikle sorumlulukların belirsiz olması mobbinge ortam hazırlamaktadır. "Belirsizliklerden kaynaklanan otorite boşluğundan güçlüler güçsüzü ezer".⁶⁵

⁶⁴ Tutar, a.g.e., s.150.

⁶⁵ Baykal, a.g.e., s.209.

Benzer şekilde örgütlerde mobbinge mücadelede önemli diğer bir nokta ise örgütteki iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanmasıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgisini ortaya koyabileceği, katılımcı ve ortak değer yargılarına önem veren bir çalışma ortamı hazırlanmalıdır.

Mobbinge karşı oluşturulabilecek bir örgütsel kültür örneği aşağıda verilmektedir.

"Bu şirketin bir çalışanı olarak sizden her zaman kabul edilebilir davranış kurallarına bağlı kalmanız beklenmektedir. Buna başkalarının hak ve duygularına saygı duymak ve iş arkadaşlarınıza zararlı olabilecek davranışlardan kaçmak da dahildir. Şirket mobbinge karşı bir çalışma ortamının yaratılması amacıyla bütün çalışanların haklarını kuvvetle desteklemektedir. Mobbing hareketi aşağıda verilenleri içerir. Fakat bunlarla sınırlı değildir."⁶⁶

Mobbing sürekli ve sistematik olarak, belirli bir süre içinde, sözel ya da fiziksel olarak:

1. Herhangi bir iş arkadaşının gözünü korkutan, tehdit eden ve saldırganlık gösteren;
2. Bir iş arkadaşının işine müdahale eden;
3. Bir iş arkadaşını olumsuz etkileyen;

Davranışlardır.

Bu davranışlara verilebilecek örnekler şunlardır;

1. Bir iş arkadaşına yönelik tehdit.
2. Yıpratıcı davranışlar.

⁶⁶ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.118.

3. Müstehcen, taciz ve tehdit edici dil kullanmak veya bu şekilde hareket etmek.
4. İş arkadaşının saygınlığını bozmak.
5. Haklarını korumayı yasaklamak.
6. İftira.
7. İş arkadaşını işi için gereken bilgileri gizlemek.
8. Fiziksel olarak yalıtıcı davranışlar.

İnsanlığın tarihsel gelişimine baktığımızda, mobbinge neden olan iç güdülerin bundan yüzlerce, binlerce yıl önce de var olduğunu, ancak farklı bir şekilde ortaya çıktığını anlamak mümkün olmaktadır. Uygarlığın gelişimi ile birlikte özellikle batı ülkelerinde çalışma kültürü oldukça hızlı gelişmiştir. Amerika gibi kölelikten çalışanların haklarını koruyan yasalara ulaşmak, 150 yıllık bir tarihsel gelişim için kısa zamanda kat edilmiş uzun bir yoldur.

Bu hızlı gelişime karşın günümüz iş hayatında haksızlığa uğrayan insanları yasalar ile güvence altına almak yeterli olmamaktadır. Onların haksızlığa uğramasını engelleyecek ve aynı zamanda doyurucu bir çalışma ortamı yaratacak proaktif yaklaşım sergileyen bir örgütsel kültür oluşturmaya duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

“Böyle iş ortamlarında liderler, çalışanları güçlü kılmakta, onaylamakta ve takdir etmektedirler. Yaratıcılığı, işbirliğini, ekip çalışmasını güveni, sorunların çözülmesini, açık ve dürüst iletişimi ve anlaşmazlık yönetimini desteklemektedirler. Çalışanlara kendilerini geliştirme olanakları sağlamakta, duygusal bakımdan sağlıklı ve psikolojik olarak güvenli bir işyeri sunmaktadırlar. Böyle yerlerde çalışanlar, verilen kararlara katılmakta, takdir edildiğini hissetmekte ve bir ait olma duygusu yaşamaktadırlar.”⁶⁷

⁶⁷ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.158.

Yukarıda belirtilen yönetim tavrı, bilimsel araştırmalar sonrasında kabul edilmiş ve şirketlerin gelişimi önündeki yolu açan, karlılığını arttıran yönetim tavrı olarak benimsenmiştir.

Uygar toplumlarda mobbing olması pek olası değildir. Ancak mobbing olması durumunda, yayılmadan bunu önüne geçecek oto kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Çünkü her insan, saygınlık ve onurlarının güvence altında olması için kendisine saygılı ve yardımcı olacak şekilde davranılması hakkına sahiptir. Bu bilinçteki insanların oluşturduğu toplumlar uygar toplumlardır. Uygar toplumlar insanlara karşı alçaltıcı davranışların yaşamın ve işlerinin bir parçası olmadığı ve toplum tarafından hoş görülmeyeceğinin bilincinde olan insanlardan oluşmaktadır.

2. MOBBINGE KİŞİSEL MÜCADELE

Örgütlerin mobbinge karşı oluşturduğu kültür ve yaklaşım değerlerinin yanı sıra, mobbinge mücadelede en büyük görev her zaman mağdura düşmektedir. Kendi kişiliğini geliştirmiş psikolojik direncini arttırmış bir kişinin karşısında, mobbingcilerin cesareti kırılmaya mahkumdur.

Yönetim kademesinin, mobbingi örgütsel kültür haline getirmeye çalışan mobbingciye herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engellemeye de çalışmadığı bir tutum içinde olduğu durumlarda, mobbinge kişisel mücadele daha da fazla önem taşımaktadır.

Türkiye'nin lider sanayi kuruluşlarından birinde yaşanan bir mobbing hikayesi ve mağdurun buna karşı kişisel önlemine ilişkin yaşanmış bir örnek aşağıda verilmektedir.

A. ORTUN: Şirketimizin yurt dışında yapacağı yatırımlar nedeni ile yoğun bir çalışma dönemi yaşıyorduk. Yeni makine alımının planlanması, bunların kabulü ve bu arada mevcut makinelerin

yeni kurulacak fabrikalara nakledilmesi için çalışma planı ve sorumluluk çizelgeleri hazırlandı.

Sökülerek yut dışına götürülmesi gereken bir makinenin sorumluluğu da bu işleri yönetmeye çok istekli, hırslı ve duygusal zekadan yoksun olan İbrahim Bey'e verilmişti. İbrahim Bey, işlerin tamamen kendisi tarafından takip edilerek, yürütülmesini ve kendisi olmazsa bu işlerin gerçekleşmesinin imkansız olacağına yöneticilerini inandırmak ve emekliliği gelmiş olmasına rağmen daha uzun yıllar şirkette çalışmayı hedeflemekteydi.

Bu nedenle projenin gerçekleştirilmesi sırasında, diğer çalışanlar ile eşit yetki ve sorumluluğa sahip olmasına rağmen, her şeyi sürekli kontrol etme ve hakimiyet kurma çabasıındaydı.

Benim bölümümde sökülmesi gereken makinenin sevk edilme tarihi yaklaşmış olmasına rağmen, sökölme işçiliği gecikmişti. Bu nedenle makine sökülerek ambalajlandı ve sevk edilmeye hazır hale getirildi. İbrahim Bey, makinenin kendisine haber verilmeden sökülmesi ve ambalajlanmasına tepki olarak, makineyi yeniden kurdurarak çalışır duruma getirtti ve tekrar söktürerek ambalajlattı. Bu arada makinenin sevk edilme tarihi geçti. Gemiye yetiştirilemedi. Makinenin sökülüp, tekrar kurulması nedeni ile şirket ciddi bir ekonomik kayba uğradı. Proje zamanında yetiştirilemedi.

Yukarıda belirttiğim ekonomik kayıpların yanında bana karşı yapılmış olan bu küçültücü davranışın devam etmesini engellemek amacı ile bu gerçekleşen olaylardan bütün şirket yönetimini haberdar etmeye karar verdim. Çünkü şirket

çıkartmaları doğrultusunda doğru yaptığıma ve makinenin zamanında sökülmesine karar verdiğime inanıyor ve kendime güveniyordum.

Söküm için sıra bekleyen diğer makinelerin de olduğunu ve aynı sorunların diğer makinelerde de yaşanmaması ve şirketin bu ekonomik zararları tekrar görmemesi için söz konusu makineleri ne zaman sökmemiz gerektiğini İbrahim Bey'e soran bir yazı yazarak, aynı zamanda şirket içinde gerekli yöneticileri de bilgilendirecek bir şekilde elektronik posta ile gönderdim.

İbrahim Bey, bu yazıma cevap vermedi. Ancak duyduğum kadarı ile bazı yöneticiler yalnız İbrahim Bey'e cevap yazısı göndermişti. Cevap vermesini de beklemiyordum zaten. Çünkü hangi makinenin ne zaman söküleceği zaten proje planında yer alıyordu. Ben amacıma ulaşmıştım. Projede görev alan diğer arkadaşlardan pek çoğu beni bu cesaretimden dolayı tebrik etti. Belli ki onlar da aynı sıkıntıları yaşıyor ancak çare bulamıyorlardı.

İbrahim Bey'le mobbinge karşı olan kişisel mücadelem devam ediyor. Belli ki bu projenin sonuna kadar da devam edecek. Ancak artık bana karşı eski cesareti kaybolmuş durumda. Çünkü ben kararlıyım ve kendime güveniyorum.

Herkesin mobbinge karşı direnç seviyesi farklıdır. Bu direnç seviyesi mobbinge karşı gösterilecek tepkinin şiddetini ve zamanını belirlemektedir. Ancak mobbinge karşı kişisel mücadele de seçilebilecek üç yol vardır. Mobbing karşısında sergilenebilecek üç tür tutum ve davranış şunlardır.

1. **Mobbinge anlayış gösterme:** Genellikle uzun sürmeyen ve düşük şiddette karşılaşılan mobbing olayları karşısında insanlar bunu anlayışla karşılayarak tepki vermeyebilmektedirler. Ancak sürekli artan ve giderek artma eğiliminde olan mobbinge anlayış göstermek doğru bir yaklaşım değildir. Eğer mobbing periyodik bir tarzda geliyor, stres katsayısı düşük ve tolere edilmesi mümkünse, anlayış gösterilebilir. Ancak bunun bir zayıflık işareti olarak algılanması önlenmelidir.⁶⁸
2. **Karşı savaş verme:** Mobbingle mücadele etmenin diğer bir yolu karşı savaş vermedir. Ancak mobbingle mücadele de asla mobbingcinin kullanmış olduğu yöntemi kullanmamak gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki, kurban dürüst, onurlu, erdemli, ilkeli, güvenilir bir kişiliğe sahip olduğu için kurban seçilmiştir. Bu nedenle mobbingci gibi her tür etik dışı yöntemle başvurmak mobbing mağdurunu haklı iken haksız, güçlü iken güçsüz kılabilir. Dikkat edilmesi gereken, ahlak ilkeleri ve yasalara uygun davranışlarla mobbingciyi sıkıştırmaktır.
3. **Geri çekilme:** Zafer her zaman savaşarak elde edilemez. Savaşmadan kazanılan büyük zaferler de vardır. Eğer sonunda zafer varsa, geri çekilmek en iyi tutum olabilir.

Mobbing mağdurları, yukarıda verilen tutum ve davranış örneklerini, maruz kaldıkları mobbingin şiddetine göre değil, genellikle kişiliklerine göre sergilemektedirler. Böylelikle, mobbingle kişisel mücadele daha başlangıç aşamasında yenilgiyle sonuçlanmış olmaktadır.

2.1. Özgüven ve Özsaygı Geliştirme

Özgüven, kendimize yönelik iyi duygular geliştirmemiz sonucu, kendimizi iyi hissetmemiz demektir. Başka bir deyişle kendimiz olmaktan memnun olmak ve bunun sonucu olarak kendimiz ve çevremizle barışık

⁶⁸ Tutar, a.g.e., s.137.

olmamız demektir. Kısaca özgüven sevilebilir ve becerebilir olma duygusudur. Kişinin tek başına inisiyatif kullanarak, süreçlere sağlıklı bir şekilde dahil olma yeteneğidir.

Özgüvenin yaşadığımız olayların sonuçlarına ilişkin etkisini anlatan bir hikaye aşağıda verilmektedir.

Önemli bir savaş sırasında Japon bir komutan askerlerinin sayısının, düşmanlarınkine kıyasla çok daha az olmasına rağmen, saldırıya geçmeye karar verir. Ordusunun kazanacağına olan güveni tamdır. Ancak, askerleri zafer konusunda oldukça kaygılıdır. Savaş alanına doğru ilerlerken, yol kenarındaki bir tapınakta durup hep birlikte dua ederler. Daha sonra komutan cebinden bozuk para çıkararak; " Şimdi yazı tura atacağız. Eğer tura gelirse, biz kazanacağız. Ama eğer yazı gelirse kaybedeceğiz, kaderimiz böylece ortaya çıkacak." Der. Bozuk parayı havaya atar ve herkes sabırsızca paranın yere düşmesini bekler. Tura gelmiştir.

Askerler çok sevinirler; kendilerine olan güvenlerini toplamışlardır. Bu coşkuyla düşmana saldırır ve savaşı kazanırlar. Bir süre sonra yüzbaşı komutanın yanına gelerek onun kehanetini takdir edercesine; "Kimse kaderi değiştiremez." der. Bunun üzerine "Haklısın." der komutan, iki tarafı da tura olan parayı göstererek.⁶⁹

Kendisinin yetersizliğine inanan bir kişi başarısızlıkları yoğun bir biçimde hissedebilir.

⁶⁹ Nura An, "Özgüven Gelişimi", http://egitirim.inonu.edu.tr/Nuraan_Ozguven.htm, (16 Temmuz 2006).

Ama ilginçtir ki, başına gelenleri değiştirme gücüne sahip olduğuna inanmasını sağlayacak ilk adımı atmaz.

Özgüven, hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısını ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Özsaygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Bu iki kavram arasında ayırım yapmadığımız zaman, kendimize olan güveni değerlendirmekte zorluklar yaşayabiliriz. Örneğin üniversite giriş sınavına hazırlanan bir öğrenci, yapabileceğinin en iyisini yapıp, kapasitesinin üst sınırına ulaşabilir ve buna rağmen hedeflediği üniversite ve bölüme giremeyebilir. Bu onun başarısız ve değersiz olduğunu değil, diğerlerinin ondan daha başarılı olduğunu ortaya koyar. Gösterdiği çabaya güvenen ve başarılı olacağına inanan kişinin özgüveni böyle bir sonuç karşısında sarsılabilir. Oysa yeteneklerini, birikimini ve koşulları gerçekçi ve isabetli değerlendirebilen kişi, karşılaştığı sonucu, özsaygısını kaybetmeden kabullenecektir. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, nesnel bir durum değerlendirmesi yapar, sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alır ve geleceğe daha güçlü hazırlanır.⁷⁰

Özgüven başarıyla gelişmekte, özsaygıyla beslenmektedir. Kişisel bütünlüğü korumak ve kişiliği geliştirmek ve iç huzura sahip olmak, kişinin özsaygısı ile mümkün olmaktadır. Kişinin özsaygısı yüksek olunca, kendi değerlerine olan inancı artmakta. Sahip olduğu özsaygının verdiği güçle, mobbinge karşı daha yüksek direnç gösterebilmektedir.

İş yerinde mobbinge kişisel mücadele için, mağdurun güçlü bir özsaygıya ihtiyacı bulunmaktadır. Özsaygının zıddı olan endişe ve suçluluk, değerleri çarpıtan ve eyleme geçmenin önündeki engeldir.⁷¹

⁷⁰ Acar Baltas, Özgüven mi? Özsaygı mı?, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=155>, (16 Temmuz 2006).

⁷¹ Tutar, a.g.e., s.140.

2.2. İletişim Kurma

Kişiler arası iletişim kurabilme becerisi iş yerinde fark yaratan bir unsurdur. Alanında uzman, görevinde teknik yetkinliği tüm yönetici ve meslektaşları tarafından takdir edilen bir çalışan olmak, iş hayatında başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. Çünkü kişisel olarak başarıda teknik yetkinlik kadar, hatta bu yetkinliğin ötesinde, kişinin kendini ifade ediş tarzı, diğer kişilerle (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, v.b.) iletişim ve ilişki kurma tarzı önemli bir rol oynamaktadır.

Daniel Goleman'ın popülerleştirdiği "Duygusal Zeka" kavramı da kişisel ve kişiler arası becerilerin gerek özel gerekse iş yaşamımızdaki önemini altını çizerek akıllı ve başarılı kişi kavramına bu doğrultuda yeni bir tanım getirmektedir.

İlişkilerde önyargıların ve farklı bakış açılarının ne kadar yönlendirici olduğunun bir kanıtı da, genel bir önyargı çerçevesinde iletişim ve ilişki kurma çerçevesinde soğuk olarak bilinen İngilizlere ait bir atasözüdür. "Kendinizi idare ederken aklınızı, başkalarını idare ederken kalbinizi kullanın."⁷²

Kişiler arası ilişki kurmanın ve bu alanda da başarılı olmanın temeli, ünlü filozof Socrates'in de öğütlediği gibi önce kişinin kendisini tanımasından geçmektedir. Ardından da diğer kişilerin duygularını ve düşüncelerini anlama, başka bir deyişle empati kurma becerileri gelmektedir. Kendisi ile ilgili farkındalığını artırmış, empati becerilerini geliştirmiş ve diğer kişilerle iletişim kurma becerilerini de zenginleştirmiş bir kişiye; kişisel tatminin, başarının ve takdir edilmenin kapıları açılmaktadır.

⁷² Zeynep Anamur Perek, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, "İş yerinde Fark Yaratan Unsur", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3228> , (03.08.2006).

Mesleğinde başarıya ulaşmış, bilgi ve becerileri ile kendini iş hayatında kanıtlamış ve geleceği parlak insanların mobbing eylemlerine maruz kalması ne kadar olası ise, duygusal zeka, empati ve iletişim kurma becerisi gelişmiş, çevresinde saygınlık kazanmış insanların kendilerine uygulanan mobbing eylemlerine karşı mücadele vermesi o kadar kolay olmaktadır.

3. HUKUKSAL MÜCADELE

Kolombiya Üniversitesi Sosyal ve Örgütsel Psikoloji Bölüm Başkanı Prof. Harvey Hornstein, *Brutal Bosses and their Prey (Merhametsiz Patronlar ve Kurbanları)* adlı kitabında, Mobbinge hukuksal mücadele konusunda şöyle demiştir. "İşyerinde kimyasal maddelere maruz kalmak zarara yol açtığına suçlu kuruluşlar nasıl bunu tazmin etmek zorunda kalıyorlarsa, zararın kaynağı zehirli insan davranışı olduğunda da bunun yaptırımını da daha az olmamak kaydıyla, tazmin edilmelidir."

Son yıllarda batı toplumlarında giderek yaygınlaşan yıldırma uygulamalarına karşı bu ülkelerde gerek önlemeye yönelik gerekse mağdurların tedavisine yönelik çabalar oldukça yoğundur.

Mobbing olgusu şu ana kadar Amerika'da tek başına ele alınmış bir dava konusu olmamıştır. Ancak basın ve yayın organlarında yer alan örnek dava sonuçları, Amerikalı çalışanların Medeni Kanun ile bir ölçüde korunduklarına inanmalarında etkili olmaktadır. 1964 tarihli Amerikan Medeni Kanun'un VII. Maddesinde "bir kişiye istihdamın ayrıcalıkları, tazminatı, şartları ve koşulları bakımından, kişinin ırkına, rengine, dinine ve milliyetine bakarak ayrımcılık yapmak veya onu işten çıkarmak, çalışana karşı işveren tarafından yapılan yasa dışı bir eylemdir."⁷³ denmektedir.

Amerikan Medeni Kanunu'ndaki en son düzenlemeler. 1991 yılında yapılmış ve ayrımcılık karşıtı federal yasalar genişletilmiş ve çalışanların

⁷³ Davenport, Schwartz Distler ve Elliott. a.g.e., s.161.

yasal başvuru yollarını kısıtlayan daha önceki mahkeme kararları iptal edilmiştir.

Görülen o dur ki, mobbing olgusu tek başına bir dava konusu olarak ele alınmamış olsa da; Amerikan Medeni Kanunu ayrımcılık ve çalışanların haklarının korunması konusunda sürekli olarak gözden geçirilerek, kapsamının genişletilmesi ve mevcut ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde yeniden düzenlenmesi, Amerika'da çalışanların mobbing konusunda bir şikayetin bu yasalardan birinin kapsamına girmesini mümkün kılmaktadır.

Bununla birlikte mobbing kurbanları için belirgin bir koruma oluşturabilecek Amerikan Yüksek Mahkeme Kararları mevcuttur. Mahkeme VII. Maddenin yalnızca ekonomik ve somut ayrımcılıkla sınırlı olmadığını, aynı zamanda insanları saldırgan ve istismar edici ortamlarda çalışmak zorunda kalmaktan da koruduğunu kabul etmiştir.

Avrupa ülkelerinde de mobbing konusunda hukuksal boyutta alınmış ciddi önlemler bulunmaktadır. Örneğin İsveç, mobbingi çalışma ortamında yasaklayan ilk ülke olmuştur. İşçi Koruma Bakanlığı'nın iş hayatındaki incitici davranışlara karşı oluşturmuş olduğu kanun, mobbinge maruz kalmış kişiye ihbar etme hakkı tanımakta ve mobbinge maruz kalmış kişiye hemen yardım ve destek gelmektedir.

Almanya'da çalışanın lehine yüksek tazminatlarla sonuçlanmış mobbing davaları bulunmaktadır. Bir Sparkasse çalışanı, aylar boyunca işveren tarafından küçük düşürücü davranışlara maruz kalmış ve kendi ücret grubunun çok altında bulunan işlerde çalıştırılmıştır. İşveren aynı zamanda birkaç kez de uyarı mektubu göndermiştir. Çalışanı zor duruma sokarak hata yapmasını, izin almasını ya da istifa etmesini sağlamaya çalışan işverenin bu girişimleri sonucu çalışanın sağlık durumunda ciddi sıkıntılar baş göstermiştir. İş mahkemesine başvuran çalışan iş alanının değiştirilmesinin haklı olup olmadığını öğrenmek istemiştir. Mahkeme, personele aynı ücret verilse bile

alt düzeyde çalışma dayatılmayacağına, çünkü bu durumun işçinin kişisel haklarını zedeleyeceği anlamına geleceğine karar vermiştir. İşverenin bu davranışının devam etmesi durumunda 50.000.-DM tutarında bir cezaya çarptırılmasına karar vermiştir. (Thüriger Landesarbeitsgericht, 10 nisan 2001 tarih ve 5 sa 403/2000 sayılı karar.)

Ülkemizde ise hem kamu hem de özel kesimde faaliyet gösteren örgütlerde yıldırma uygulamaları sıkça görülmesine karşın işyerinde yaşanan bu sürecin ne anlama geldiği henüz pek bilinmemektedir.

Ülkemizde mobbing olgusu konusunda açılmış ve halen devam etmekte olan örnek davalar bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Çalışanlardan Erol UYAR'ın Roche Diagnostik Sistemleri Tic. A.Ş.'ye 2003 yılında açmış olduğu 2 farklı davadır. Dava konusu ise;
 - Ayrımcılık uygulayarak kötü niyetle iş akdinin feshi nedeni ile tazminat. (İstanbul 2. İş Mahkemesi.)
 - Ayrımcılık yapmak, işyerinde baskı (mobbing) uygulamak, aşağılayıcı ve insan haklarına aykırı davranışlar. (Şişli 3. Asliye Hukuk Mahkemesi.)
- 2- Toprak Mahsulleri Ofisi'nden Şaban TOKAT'ın uğradığı psikolojik baskı yüzünden kendisinin ve ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle, yöneticilerinden 15.000.- YTL tazminat talep ettiği davadır.⁷⁴

Avrupa birliğine giriş sürecinde devletin yasama ve yürütme organlarına büyük iş düşmektedir. Çünkü Avrupa Birliği mobbing denilen bu olguyu kabul etmiş ve iş kanunları arasına, kuranları koruyan ve zorbaları cezalandıran yasalar yerleştirmiştir. Yasalarda yapılan bu düzenlemeler bile kurumların işe almada ve çalışanları seçmede dikkat ettiği değerler konusunda görgü

⁷⁴ <http://www.blogcu.com/ishukuku/700749/> , (03.08.2006).

kuralları çerçevesinde, iyi iletişim kurma yeteneğinin yerelmesine katkı sağlamıştır.

Devletin kurumları ve kanun koyucular da milyonlarca insanı ve ailelerini etkileyen bu toplumsal yaraya karşı duyarlı davranmaya başlamalı, bir an önce tüm sektörlerde ve kamuda yapılacak araştırmaları desteklemeli ve karşı tedbir almaya kurumları teşvik edecek yasaları, Avrupa standartlarından örnek alarak oluşturmalarıdır. Unutmamak gerekir ki binlerce kilometrelik yolculuk tek bir adımla başlar.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir kavram olarak mobbing ülkemiz iş hayatında yeterince bilinmemesine rağmen, yaşanan mobbing olayları bu konuda örgütsel önlem almış, bilinç yaratmış hatta hukuki düzenlemeler ile mobbingi önlemeye çalışmış ülkelerdekinden daha az değildir. Bu konuda henüz gerekli önlemi almamış ve yeterli bilinç oluşmamış pek çok ülkede ve toplumda, işyerinde yaşanan mobbing olayları ve bunların etkilerinin genel adı işyeri çatışması ve stres olarak tanımlanabilmekte ve olağan karşılanmaktadır. Ancak günümüz uygar toplumları; Amerika ve Avrupa'da pek çok ülke mobbingin bireylere, örgütlere ve ülkelere verdiği psikolojik ve ekonomik zararların bilincine varmış ve gerekli önlemleri almış veya bununla ilgili girişimlerde bulunmuştur.

Ülkemizin gerçekleri göz önüne alındığında, Türkiye'de daha tanımı konusunda bile bir fikir birliğine varılmamış ve fazla araştırma yapılmamış olan bu konu hakkında bireysel yöntemler ile bir çözüm üretmek çok zor görünmektedir. Soruna çözüm olması adına atılan adımların işe yarayabilmesi için, öncelikle sorunun adının konması ve teşhis edilmesi gerekmektedir.

Mobbing olgusunun farkına varmak ve bu olgunun bireyler, örgütler ve ülkeler üzerine etkilerinin bilincine ulaşmak için, öncelikle bireylerin ve bu bireylerin oluşturduğu toplumların temel ve zaruri ihtiyaçlarını karşılamış olması gerekmektedir. Ekonomik sorunlarını en azından yaşamsal bir takım gerekler açısından çözmüş, buna bağlı olarak belli bir eğitim ve kültür seviyesine ulaşmış, sağlıklı ve mutlu bireyler olma yolunda ilerleyen toplumlarda, mobbing olgusunun etkilerini daha yaygın ve daha şiddetli olarak görmek mümkündür. Çünkü gelişmiş toplumlarda bireylerin çalışma hayatları bir takım hukuki düzenlemeler ve yasalar ile güvence altına alınmaktadır. Kurumlar ise, işyeri çalışma koşulları ve insan ilişkilerini, söz konusu hukuki düzenlemeler ve yasalar doğrultusunda belli kurallar ve prosedürler ile tanımlamaktadır.

Tüm araçların sağdan ve tanımlı hız sınırlarında ilerlediği, kırmızı ışıkta durup yeşilde geçtiği ve tanımlanmış kurallara uyduğu bir trafikte nasıl trafik kazası olmuyor ya da olduğunda sebep olan kişi karşısında kanunları buluyorsa; yukarıda belirtilen gelişmiş toplumlarda da mobbing olayları en az düzeyde yaşanmakta ya da mobbing uygulayıcılar kanunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır.

Ülkemizin ekonomik koşulları, sosyal ve politik durumu göz önüne alındığında ise, gelişmekte olan ülkelere benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Ülkemiz içinde eğitim ve sağlık gibi çok önemli iki temel hizmetin düzensiz ve adaletsiz dağılmasını, devletin temel hak ve hizmetlerinden ülke vatandaşlarının yeterince ve eşit faydalanamamasını göz önüne aldığımızda, farklı etnik köken, farklı toplumsal kültür ve farklı eğitim düzeyindeki insanımızın, mobbing olgusuna karşı hassasiyetinin de farklı olmasını normal karşılamak gerekmektedir. Zor olan ise, bireylerin bu farklı beklentilerini herkes için aynı olan kanun ve kuralları uygulayarak karşılamaya çalışmaktır. Kanunların kişi ve kurumlara göre değişmeyeceğine ve milli birlik ve beraberlik içindeki tüm bireylere eşit uygulanması gerektiğine göre, toptan çağdaş medeniyet seviyesine ulaşmak ülkelerin kalkınma yolundaki en önemli hedefi olmalıdır.

İşsizlik düzeyinin her geçen gün arttığı ve insanların sadece temel ihtiyaçlarını karşılamak için iş bulup çalışmak zorunda olduğu toplumlarda, çalışanların mobbing olgusunun farkına varmasını ve hassasiyet göstermesini beklemek çok anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkemizde de mobbing olgusu henüz tanınmakta ve bu konuda yaygın bir bilinç oluşmuş bulunmamaktadır. Ancak bölgesel ve toplumsal gelişmişlik farkının çok yüksek düzeyde olduğu ülkemizde kimi insanımız iş bulup çalışıyor olmanın mutluluğunu yaşarken, daha iyi ve medeni koşullarda çalışan kimi insanımız da mobbing mağduru olmanın sıkıntılarını ve mobbingin tüm olumsuz etkilerini en üst düzeyde yaşıyor ve hissediyor olabilir.

Bireyselliğin ön plana çıktığı kişisel hak ve özgürlüklerin en önemli değerler haline geldiği; gelişmiş Avrupa ülkeleri ve Amerika'nın aksine, milli beraberlik ve ulusal bütünlük kavramlarının ve vatan sevgisinin çok yüce değerler olarak kabul edildiği ülkemizde, toplumsal yaşam; gelenek, görenek, örf ve adetler üzerinde şekillenmektedir. İnsanımız işini aklı ile yaparken, yüreğini ve duygularını işine katmaktadır. İşini gönülden yapan bu tip insanların örgüt içinde çokluğu, mobbingin ortaya çıkması önündeki en önemli engellerden biridir.

Ancak tüm dünyada, kurum ve kuruluşlarda, yüzyılın bu kitlesel rahatsızlığından kurtulmak için alınan önlemler ve iyileştirici çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar arasında en yaygın kullanılan ve hemen her örgüt için uygulanabilir özellikte olanların birkaçı şöyledir:

- Örgüt içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemesi, her şeyin tanımının ikilemlere sebep olmayacak şekilde açık yapılması mobbingin doğmasına engel teşkil edecek bir ortam sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt içi iletişimde dürüstlük ve içtenlik kavramlarının kaybolmaması, zayıfsa güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen gösterilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu inancına dayalı mobbing hareketlerinin önüne geçilebilir.
- İşe alım süreçlerinde adayların yeterliliklerine bakılırken, kişilik özelliklerine ve duygusal zekalarına da önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmelidir.

Bu noktalarda titiz davranılırsa, duygusal saldırı, dışlama, ayrımcılık gibi iş ortamını cehenneme çevirecek talihsizliklerden olabildiğince kaçınılacaktır.

Mobbing mağdurlarının başarı yönelimli, örgüte ait olma duyguları gelişmiş, hassas, dürüst, politik davranmayan özellikte olmaları bir tesadüf değildir. Mobbing uygulayan kişilerin önlerinde engel olarak gördükleri bu bireyleri, çeşitli biçimlerde taciz ederek yıldırdukları konusundaki bilinç düzeyi

geliştirilmelidir. Bu başarılabildiğinde, mağdurlar hem bu derecede ıstırap çekmeyecek hem de soruna karşı önlem almak kolaylaşacaktır.

Örgütlerde mobbinge karşı öncelikle örgütsel ve yönetsel sorunların çözülmesi gerekmektedir. Özellikle mobbing olgusuna karşı duyarlılık kazanılması ve durumun fark edilebilmesi çözüm için son derece önemlidir.

Örgüt hiyerarşisinde genellikle yöneticilerin astlarına uyguladığı sanılan mobbing eylemleri, gerçekte güç ilişkilerinden kaynaklanmakta, bu nedenle yatay ve düşey olabilmektedir. Ast-üst ayırmadan örgütteki tüm çalışanların, bu olguya karşı duyarlılık kazanabilmeleri amacıyla eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Yıldıрма sürecine bir takım şanssız tesadüflerle hedef olmuşsanız, bunun iş yerinde başarılı olduğunuz ve başkaları tarafından güvenilip, sevildiğiniz için başınıza gelmiş olabileceğini bilmelisiniz. Yıldıрма sürecine çekilen bireylerin, bu süreçten fiziksel ve ruhsal en az zararla çıkabilmesi için bireysel olarak yapılması gerekenler konusunda şunları söylemek mümkündür:

Karşı karşıya kaldığınız olayla başa çıkabilmeniz için ilk aşamada yapmanız gereken, bu durumu önce kendinize itiraf etmeniz ve yaşadığınız talihsiz olayı kabul etmenizdir. Başınıza gelen bu olaya sessiz kalmanız, suçluluk duygusuna kapılmanız sadece saldırgan tarafa cesaret verecektir.

Saldırgan davranışlardan kurtulmanız ise bu olayla ilgili olarak profesyonel bir tavır almanızla mümkündür. Bu nedenle konuya yönelik bilgilerinizi arttırmalı, olası ithamlara, saygısızlıklara, "zor insan" suçlamalarına karşı savunma yapabilmelisiniz. Saldırganın duygularını iyi değerlendirebilmeli ve hangi konularda çatışmaya çekildiğinizi fark edebilmelisiniz. Yapılan ithamların, eleştirilerin yazılı olarak gerekçelendirilmesini talep etmelisiniz.

Bu süreçte verdiğiniz tepkilere dikkat etmelisiniz. Aksi taktirde saldırgan tarafın amacına hizmet etmiş olursunuz. "Zor insan" suçlamalarını da haklı çıkarırsınız.

Güvendiğiniz birine yaşadığınız durumu anlatarak iş arkadaşlarınızın desteğini sağlayabilirsiniz. Ancak bu her zaman sorunu çözmeyecektir. Çünkü olayın farkına varanlar genellikle taraf olmayı istemeyecekleri için olayı görmezden gelmeyi tercih edeceklerdir. Ancak arkadaşlarımıza her zaman görüldüğümüz ya da davrandığımız kadar güçlü olmadığımızı, desteklerine ve yardımlarına ihtiyacımız olduğunu belirtmeliyiz. Onların bizi teselli etmelerine ve ayağa kaldırmalarına izin vermeli ve bunu onlara hissettirmeliyiz.

Eyleme geçmek için herhangi bir sonuç alamayacağınızı düşünüseniz bile şikayet mekanizmasını başlatmalısınız. Ülkemizde çalışma yaşamında kavram olarak bilinmeyen bu sürece karşı mücadele verirken, sürecin son aşamasında ise hukukçulara ve hekimlere de gereksinim duyacağınızı aklınızdan çıkarmamalısınız.

Mobbingin neden olduğu kişisel ve örgütsel etkilerin hukuki boyutu ile ilgili belirgin bir sürecin tanımlanmamış olmasındandır ki, henüz çok yeni olan bu kavram ile ilgili araştırma ve anket yapılması, şirketlerin çekingen ve tutucu oldukları bir konudur. Çalışanların ve organizasyon kültürünün de bu kavrama henüz uzak olması şirketlerin bu tutumlarında etkili olmaktadır.

Şirket içinde mobbing olgusunun durumunu incelememiş, bununla ilgili önlem almamış yönetimler; kendilerinin hazır olmadıkları ve sonuçları ile ilgili bir fikir yürütemedikleri mobbing kavramı ile ilgili bir çalışmanın, bir yüksek lisans tezi olarak dahi incelenmesinde isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle, bu yüksek lisans tezinde belli bir örgüte, şirkete veya holdinge ilişkin anket sonuçlarına ve değerlendirmelere yer vermek mümkün olmamıştır. Onun yerine, çalışma hayatında yaşanmış gerçek mobbing olayları ve bunların çalışanlar üzerine etkilerine yer verilmiştir.

Özellikle ülkemizde çok yeni bir kavram olan mobbing ile ilgili, endüstriyel hukukçuların, işverenlerin, çalışma örgütlerinin ve sendikaların

işbirliğini gerektiren ortak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Mobbingin örgütlere, sağlık kurumlarına ve ülke ekonomisine olan zararları konusunda yetkili ve ilgili kurumların bilgilendirilmesi ve mobbing kavramının tanıtılması gerekmektedir.

Hazırlanan bu yüksek lisans tezinin, mobbing olgusu ile ilgili olarak ülkemizde gerçekleştirilmesi gereken çalışmalara fayda sağlayacağı konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

**EK-1: TÜRK DİL KURUMU BAŞKANLIĞINDAN MOBBING KONUSUNDA
GÖNDERİLEN AÇIKLAMA METNİ**

**T.C.
ATATÜRK KÜLTÜR, DİL VE TARİH YÜKSEK KURUMU
TÜRK DİL KURUMU BAŞKANLIĞI
Terim Bilim ve Uygulama Kolu**

Sayı: B.02.0.TDK.1005-430/2726

9 Kasım 2005

Konu : "Mobbing" sözü

Sayın Tayfun KILIÇ

İlgi: 29 Eylül 2005 günlü bilgi edindirme belgeniz.

"Kalabalık, güruh; sürü hâlinde saldırmak, kuşatmak" anlamlarına gelen İngilizce *mob* köküne dayanan *mobbing* sözü ilk olarak, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu saldırıları için kullanıldı. Aynı söz daha sonra, Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan bir grubun yalnız bir çocuğa karşı giriştikleri zarar verici hareketleri tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonraları ise insanların toplu olarak bulunduğu eğitim birimleri, askeri birimler veya iş yerlerindeki benzer davranışlar için *mobbing* terimi yaygın olarak kullanılmaya başlandı. Günümüzde ise daha çok, iş yerlerindeki psikolojik baskılar için kullanılan *mobbing* yerine çeşitli kişi ve kurumlarca *psikolojik şiddet*, *ofis içi psikolojik şiddet*, *örgütsel baskı*, *duygusal taciz*, *duygusal zorbalık*, *psikolojik terör*, *duygusal saldırı*, *iş yerinde zorbalık* gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Bu terim için uygun bir Türkçe karşılık önerilmesi konusu Yabancı Kelimelere Karşılıklar Çalışma Grubu toplantıları gündemine alınacaktır. Konunun ayrıntıları için ilgili bilim dalının kaynaklarından yararlanabileceğinizi bilgilerinize sunarım.

**Prof. Dr. Şükrü Halûk AKALIN
Türk Dil Kurumu Başkanı**

KAYNAKÇA

Akalın, Şükrü Halûk, "Mobbing sözü" Türkçe karşılığı konulu B.02.0.TDK.1005-430/2726 sayılı elektronik postası. (9 Kasım 2005).

An, Nura, "Özgüven Gelişimi",
http://egitirim.inonu.edu.tr/Nuraan_Ozguven.htm, (16 Temmuz 2006).

Anamur Perek, Zeynep, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, "İş Yerinde Fark Yaratan Unsur",
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3228>, (03.08.2006).

ARPACIOĞLU, Gülcan, CNBC-e. "İş Yerinde Duygusal Yıldırma ve Zorbalık", <http://www.cnbce.com>, (15.04.2006).

Baltaş, Acar, "Özgüven mi? Özsaygı mı?," <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=155>, (16 Temmuz 2006).

Baltaş, Acar. **Pazar Hürriyet İ.K.**, (06 Haziran 1999).

Baykal, Adnan Nur, **Yutucu Rekabet** İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 2005.

Bilgel, Nazan, Aytaç, Serpil, Bayram, Nuran, "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı : Mobbing" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Cox, T. and Howarth, **Organizational Health, Culture and Caring, Work and Stress**, Dördüncü basım. 1990.

Çaykara, Emine, **Türk Aynşayını**, Ondördüncü basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2002.

Çırakoğlu, Okan Cem, "Uzun Süren Bir Savaş Travma Sonrası Stres Bozukluğu", <http://www.elyadal.org/arge/travma.htm>, (20 Mart 2006).

Çobanoğlu, Ş., **Mobbing Dereceleri**,
<http://mobbingturkiye.com/page.php?id=5> (05 Mart 2006).

Davenport, Noa, Distler Schwartz, Ruth, ve Pursell Elliott, Gail, **Mobbing**, Çeviren: Osman Cem Önertoy, İstanbul:Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.,2003.

Dökmen, Üstün, **İş Yeri** (CNBC-E "İş Yerinde Psikolojik Şiddet " konulu söyleşi.) 12 Ocak 2005.

Einarsen, S. **Harassment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach. Aggression and Violent Behavior**, Volume:5, Issue: 4, July- August: 2000.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Dördüncü basım. Erzurum: Maveria Yayınları,1993.

Hammer- Purgstall, Baron Joseph Von. **Büyük Osmanlı Tarihi** Üçdal Yayıncılık, 1996.

Harrison, Michael H., "Workplace Bullying's High Cost: \$180m In Lost Time Productivity",
<http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2202/03/18/focus1.html>,
(20 Mart 2006).

<http://lokman.cu.edu.tr/psychiatry/KAYNAK/pfizer-PTSD.htm>, (21 Mart 2006).

<http://www.blogcu.com/ishukuku/700749/>, (03.08.2006).

Landy, F.J. ve Trumbo, D.A. **Psychologist of Work Behaviour**, Dorsey Press.

Leymann, Heinz, "Mobbing and Victimization at Work", **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, önsöz, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (20 Ekim 2005).

Leymann, Heinz, file 11120e **The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing.** <http://www.leymann.se/English/frame.html> (16 Ekim 2005).

Leymann, Heinz, file 11130e **The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Psychological Terrorization The Problem of Terminology.** <http://www.leymann.se/English/frame.html> (16 Ekim 2005).

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Etam A.Ş., 2005.

SFS Institute for Social Research Report, <http://www2.dw-de/turkish/panorama/1.152304.1.html>. (25 Ekim 2005).

Tutar, Hasan, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Üçüncü basım. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2004.

What's Going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally <http://www.ideamarketers.com/library/article>, (20 Mart 2006).

www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?bodyID=3489 (10 Ekim 2005).