

ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN SOSYO-PSİKOLOJİK YANSIMALARI

ÖZET

Mobbing ilk olarak 1970'lerin başlarında İskandinav ülkelerindeki okullarda, çocuklar arasındaki psikolojik şiddet davranışları araştırmacıların dikkati çekmiştir. Okul çocukları üzerinde yapılan bu ilk araştırmalarda psikolojik şiddet, kendini savunamayan bir çocuğa, bir grup çocuk tarafından yöneltilen uzun süreli saldırgan davranışlar olarak tanımlanmıştır. 1980'lerin başında ise, psikolojik şiddet olgusu işyerindeki yetişkinler arasında yaşanan bir sorun olarak ilgi görmeye ve araştırma konusu yapılmaya başlanmıştır.

Literatür araştırmalarında; bir kurban belirlemenin ve davranışın sonuçlarını önemsemeksizin kişi üzerinde yıldırma uygulamanın, "iyi" kişilik özelliklerine sahip olduğunu kabul ettiğimiz kişiler tarafından yapılma olasılığı bulunduğu sonucunu ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Yıldırma uygulayan saldırganın, amacı ve yöntemi ne olursa olsun, kötü kişilik özelliklerine kısmen veya tamamen sahip olduğu değerlendirilebilir.

Kurumlar başta olmak üzere, her türlü örgütsel yapı içerisinde insan ilişkilerinin ortaya çıkabilen mobbing, zamanında ve doğru şekilde önlenmediği takdirde hem personelin psikolojisini olumsuz şekilde etkilemekle hem de kurumsal ve hatta toplumsal boyutta ekonomik, psikolojik ve sosyolojik zararlara neden olabilmektedir. Bu çalışmada mobbing kavramını ve mobbingin personel üzerindeki etkileri detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Bu bağlamda ile mobbing olgusunun ne olduğunu ve bunu yaşayan personelin üzerinde ne gibi olumsuz etkiler yarattı ifade edilmek amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, İş Yerinde Psikolojik Bask

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar

Tablo 1.2. Örgütlerdeki Zorba ile Yöneticinin Karşılaştırılması

www.mtasdemir.com

ŒEKİL LİSTESİ

Œekil 1.1. Mobbing AŒamaları

Œekil 1.2. Mobbing Sebepleri ve Sonuçları

www.mtasdemir.com

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLO LİSTESİ	III
ŞEKİL LİSTESİ	IV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.MOBBING (PSİKOLOJİK TACİZ)	2
1.1.Mobbing Olgusunun Tanımı	2
1.2.Mobbing ve Kişilik Arasındaki İlişki	3
1.3.Mobbing ve Çatışma Arasındaki İlişki	4
1.4.Mobbing ve Şiddet Arasındaki İlişki	5
1.5.Mobbing Aşamaları	5
1.6.Mobbing Belirtileri	7
1.7.Mobbing Sürecini Uygulayanlar	11
1.7.1.Narsist Kişilik	13
1.7.2.Sinirli Kişilik	14
1.7.3.İki Yüzlü Kişilik	14
1.7.4.Eleştirci Kişilik	14
1.7.5.Megaloman Kişilik	15

1.7.6.Hayal Kırıklığına Uğramış Kişilik	15
1.8.Mobbingi Tetikleyen Faktörler	17
1.8.1.Örgüt Kaynaklı Mobbing Etkenleri	19
1.8.2.Saldırgan Kaynaklı Mobbing Nedenleri	19
1.8.3.Sosyal Grup Kaynaklı Mobbing Nedenleri	20
1.8.4.Mağdur Kaynaklı Mobbing Nedenleri	20
1.9.Mobbing Yönü	21
1.9.1.Yukarıdan – Aşağıya Doğru Mobbing	21
1.9.2.İşlevsel Mobbing	22
1.9.3.Aşağıdan - Yukarıya Doğru Mobbing	23
1.9.4.Çapraz Mobbing	23
İKİNCİ BÖLÜM	23
2.MOBBİNGE KARŞI KOYMA YOLLARI	23
2.1.Şahsi Direniş	24
2.2.Kurum Olarak Direniş	24
2.3.Danışman Desteği	26
2.4.Mobbing ve Hukuk Arasındaki İlişki	26
2.5.Anayasa Bakımından	29
2.6.Medeni Kanun Bakımından	30
2.7.Borçlar Kanunu Bakımından	32

2.8.Ceza Kanunu Bakımından	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
MOBBİNG'İN PERSONEL VE KURUM ACISINDAN SONUÇLARI	36
3.1.Mağdurlar Açısından Sonuçlar	36
3.1.1.Ekonomik Sonuçlar	36
3.1.2.Sosyal Sonuçlar	36
3.1.3.Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar	37
3.2.Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri	37
3.3.Artan Personel Hareketliliği	38
3.4.Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri	38
3.5.İş Niteliği ve Niceliğindeki Düşüş	39
3.6.Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları	39
3.7.Hastalık İzinleri ve Devamsızlık	40
3.8.Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	40
3.9.Mobbing Yönetimi	42
3.9.1.Çatışmaları Yönetmek	45
3.9.2.Mesleki Rehabilitasyon	46
3.9.3.Eğitim	47
3.9.4.Mobbing Kurbanlarıyla İletişim Kurmak	48
3.9.5.İş Tasarımının Değiştirilmesi	49

3.9.6.Liderlik Davranışlarını Değiştirmek	51
3.9.7.Kişisel Ahlak Gelişimini Sağlamak	53
SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKÇA	55

www.mtasdemir.com

GİRİŞ

Tüm dünyada milyonlarca personelin karşı karşıya olduğu mobbing kavramı ülkemizde de üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir konudur. Bazı araştırmalar sonucunda mobbing olaylarının yoğunluğunun ülkelere, çalışma kesimlerine veya toplumsal özelliklere göre değişiklik arz ettiği kaydedilse de, değişmeyen şey mobbing maliyetlerinin sanılandan çok daha fazla olmasıdır.

Mobbing personel üzerinde yarattığı psikolojik baskı ile personelin kendilerine duyduğu güveni kaybetmekte ve görevlerini tam olarak yerine getiremez duruma gelmektedir. Çalışma ortamında personelin maruz kaldığı bu davranışlar mağdur personelin, fizyolojik ve psikolojik sağlık durumlarına zararlar vermektedir.

Mobbing çalışan kişilerin özel yaşamlarını da etkilemekte ve hatta intihara kadar götürebilmektedir. Bu yıldırma olgusuna mağdur kalan personelin geldikleri son nokta artık kendilerini tükenmiş ve işe yaramaz hissetmeleridir. Yaşanılan mobbing sonucu işten ayrılmalara ve uzun süreli tedavi gibi sonuçları doğurabilmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde mobbing (psikolojik taciz) olgusu ele alınarak literatür araştırması yapılmış ve bu kavram detaylı şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran bu olguya karşı kayma yolları incelenmiştir. Üçüncü bölümde mobbingin personel ve kurum açısından doğurduğu sonuçlar ele alınarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.MOBBING (PSİKOLOJİK TACİZ)

1.1.Mobbing Olgusunun Tanımı

Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamını kullanılmaktadır.

Mobbing en yalın tanımı ile işyerinde psikolojik şiddet, bir veya birkaç çalışan tarafından sistematik biçimde, bir veya birden çok iş arkadaşına / çalışana karşı yöneltilen, sağlık ve güvenlik riski yaratan düşmanca ve gayri ahlaki etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde kendisi için bir engel ya da rakip olarak gördüğü bir çalışanın işyerinden ayrılmasını sağlamaktır. Bu, kimi zaman işveren veya işveren vekili için kıdem tazminatı ve diğer sosyal haklarını ödemediği bir çalışandan kurtulmak; kimi zaman da aynı statü için rekabet edilen güçlü bir rakibi saf dışı bırakmak için yapılabilir.

İlk olarak 1970’lerin başlarında İskandinav ülkelerindeki okullarda, çocuklar arasındaki psikolojik şiddet davranışları araştırmacıların dikkati çekmiştir. Okul çocukları üzerinde yapılan bu ilk araştırmalarda psikolojik şiddet, kendini savunamayan bir çocuğa, bir grup çocuk tarafından yöneltilen uzun süreli saldırgan davranışlar olarak tanımlanmıştır. 1980’lerin başında ise, psikolojik şiddet olgusu işyerindeki yetişkinler arasında yaşanan bir sorun olarak ilgi görmeye ve araştırma konusu yapılmaya başlanmıştır (Einarsen- Skogstad, 1996: 185).

Mobbing en az altı ay meslektaşlar, ast pozisyonda olanlar veya yönetici konumunda olanlar tarafından uygulanan, uzun süreli sistematik olarak hedef kişiye yönelmiş, yoğun sıklıkla usandırma hareketlerine sahip kışkırtılmış bir çatışmadır. Mobbing kavramını şu şekilde tanımlamakta mümkündür;

- Yavaş yavaş gelişen ve etkileri her aşamada yoğunlaşan bir süreçtir.
- Tekrarlanan, uzun süre varlığını ve etkisini sürdüren olumsuz davranışlardan oluşur.

- Taraflar arasındaki eşitsiz güç ilişkisine dayanır.
- Dolaylı ya da dolaysız duygusal saldırılardan oluşur.

Personel kendisine yöneltilen, bu davranışlara karşılık vermekte güçlük çeker, kendini çaresiz ve savunmasız bir halde hisseder. Personelin uğradığı psikolojik şiddet sonucu ruhsal ve davranışsal sorunlar yaşa-yan mağdur, bu sorunlar nedeniyle çalışma ortamında sosyal huzuru bozucu bir tehdit olarak algılanır. İşveren, işyeri sendika temsilcisi veya personel yönetimi yaşanan olumsuz olayları mağduru kişiliğine ve/veya yeteneklerine bağlayıp, onu suçlayabilir. Sonuç olarak da, mağdur ya içinde bulunduğu durumla mücadele etmeyi ya da işten ayrılmayı tercih etmektedir.

ABD’de adı yıldırma olmamakla birlikte benzer çalışmalar yapılmıştır. Psikiyatrist Carroll Brodsky, The Harassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan) adlı bir eser yazmıştır. Aslında “yıldırma” terimi, Brodsky’nin kullandığı “taciz” sözcüğü ile hemen hemen literatürde bilinen anlamını kazanmıştır. Brodsky’e göre taciz, “başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan, muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” demektir.

1.2.Mobbing ve Kişilik Arasındaki İlişki

Literatür araştırmalarında; bir kurban belirlemenin ve davranışın sonuçlarını önemsemeksizin kişi üzerinde yıldırma uygulamanın, “iyi” kişilik özelliklerine sahip olduğunu kabul ettiğimiz kişiler tarafından yapılma olasılığı bulunduğu sonucunu ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Yıldırma uygulayan saldırganın, amacı ve yöntemi ne olursa olsun, kötü kişilik özelliklerine kısmen veya tamamen sahip olduğu değerlendirilebilir. Mobbing uygulayanların kişilik özellikleri;

- Genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, 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.
- Örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler.
- Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar.
- Yönetici olmadıkları gibi liderlik nitelikleri de yoktur.
- Örgütte yönetici olmak veya yöneticilik statülerini korumak için çırpınıp dururlar.
- Yıldırma, önyargılı ve duygusaldır.
- Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur.
- Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal ve etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir başarı, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, yıldırma hareketine geçirmeye yeter.

1.3. Mobbing ve Çatışma Arasındaki İlişki

Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlanabilir. Mobbing düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, bir veya daha fazla kişiye yönelmiş tekrarlı ve devamlı olumsuz davranışlar olarak belirtilmiştir. Kurban kendisini savunma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır ve yıldırma, eşit güce sahip gruplar arasındaki bir çatışma olarak nitelendirmek yanlış olur.

Tablo 1.1. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	MOBBİNGLİ ÇALIŞMA ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.

Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz, Pınar İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınları, 2006

1.4.Mobbing ve Şiddet Arasındaki İlişki

Mobbing genel olarak psikolojik şiddet şeklinde tanımlanmaktadır. Mobbing ile şiddet arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için öncelikle bu iki kavramında bilinmesi gerekmektedir. Kişinin fiziksel ve ruhsal psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranışı şiddet olarak tanımlamaktayız.

Bir başka deyişle ise fiziksel gücün, bir birey üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır. Mobbing uygulayan kişi Ya da kişiler saldırgan şiddet kullanmaktadırlar. Şiddet genel olarak fiziksel müdahale gibi algılanır. Ancak mobbinge maruz kalan kişi aslında psikolojik olarak şiddet görmektedir.

1.5.Mobbing Aşamaları

Mobbing kısa sürede gelişen bir oluşum değildir. Mobbing sistematik bir biçimde taki uygulanan kişi veya kişiler iş göremez hale gelene kadar devam etmektedir. Araştırmacıların birçoğu bu sürecin mobbing sayılabilmesi için en az altı ay geçmesi gerektiğini belirtmiştir.

Aşamalar

1. Bir olayla, bir anlaşmazlık ile nitelendirilir. Henüz mobbing değildir, fakat dönüşebilir.

2. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar yıldırma hareketine geçirebilir.

3. Eğer yönetim kademesi ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa, durumu yanlış yargılayarak, olumsuz döngüde yer alabilir.

4. Kurban akıl hastası olarak damgalanır. Bunda yönetim veya işletmedeki sağlık birimleri kurbanın kazanılmasında veya kaybında etkin rol oynar.

Şekil 1.1. Mobbing Aşamaları



Kaynak: Davenport, Noa, Ruth Disler Schwartz, Gail Pursell Elliott, Mobbing, Çeviren: Osman Cem Öner toy, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Birinci Derece Mobbing:

İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranış görmek şaşırır ve sıkıntı verir. Kişi iş ortamına antipati duymakta ve başka bir iş aramaya başlamaktadır. Kişi işlevselliğini sürdürse bile; ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık, odaklanma bozuklukları görülebilir.

İkinci Derece Mobbing:

Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, aşırı kilo alma ve verme, depresyon gibi belirtiler görülebilir.

Üçüncü Derece Mobbing:

Etkilenen kişi işine geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet ve diğer ciddi hastalıklar, üçüncü derecenin fiziksel ya da psikolojik belirtilerini oluşturmaktadır.

1.6.Mobbing Belirtileri

Mobbing sürecini anlayabilmek için kişinin (kurbanın) maruz kaldığı davranışları bilmek gerekir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya konulan davranışların ortak özellikleri; mobbingin varlığını belirler nitelikte olmaları için devamlılık içermeleri gerektiği gerçektir. Amirin astını eleştirmesi veya yanlışından dolayı birkaç defa sert tepkiler vermesi ya da iş arkadaşlarının kendi aralarında bir kişiye takılmaları mobbing olduğu sonucunu tek başına doğurmaz. Bu davranışlar sistematik ve düzenli bir biçimde aynı kişi üzerinde uygulandıkça mobbing açığa çıkmaya başlar.

Leymann'ın Tipolojisine göre mobbing kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Leymann kırk beş ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre beş grupta toplamıştır.

Birinci Grup :

Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- 1) Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 2) Sözüünüz sürekli kesilir.
- 3) Meslektaşlarınız birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 4) Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- 5) Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- 6) Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- 7) Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- 8) Sözlü tehditler alırsınız.
- 9) Yazılı tehditler gönderilir.
- 10) Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir.
- 11) İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup:

Sosyal İlişkilere Saldırılar

- 1) Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2) Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- 3) Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- 4) Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5) Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup :

İtibarınıza Saldırılar

- 1) İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- 2) Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- 3) Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- 4) Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- 5) Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- 6) Bir özrünüzle alay edilir.
- 7) Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir.
- 8) Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.
- 9) Özel yaşamınızla alay edilir.
- 10) Milliyetinizle alay edilir.
- 11) Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12) Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- 13) Kararlarınız sürekli sorgulanır.

Dördüncü Grup :

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- 1) Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2) Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3) Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.

- 4) Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5) İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6) Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7) İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- 8) Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9) Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup:

Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırıları

- 1) Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- 2) Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- 3) Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- 4) Fiziksel zarar verilir.
- 5) Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Rayner ve Hoel modeline göre yıldırma davranışları beş grupta toplanabilir. Bunlar Şu şekildedir. (Moayed, 2006)

- Profesyonel konuma saldırı: Fikirlerini küçümsemek, toplum içinde mesleki açıdan küçük düşürmek, zayıflıkla suçlamak vb.
- Kişisel duruşa saldırı: Alaycı tavır takınma, tedirgin etmek, onurunu kırmak, hakaret etmek, korkutmak vb.
- Soyutlama: Mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi paylaşmamak, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme vb.
- İş yükü: İş bitirmesi konusunda ağır baskı yapmak, imkânsız görevler ve gereksiz işler vermek vb.

- İstikrarsızlık: Sorumluluğunu geri almak, tavsiye mektubu vermemek, hedefinden saptırma, tekrarlanan gaflar vb.

Zapf'ın yaptığı araştırma sonucunda da mobbing eylemlerinde karşılaşılan belli başlı davranışlar şunlardır (Zapf, 1999)

- 1) Örgütsel Önlemler Üzerine Duygusal Taciz: Ağır görevler ile işler verilerek, karar alma yetkisinin engellenmesi veya ortadan kaldırılması
- 2) Sosyal Soyutlama: Kişi ile konuşulmaz ve iletişimi engellenir. Önüne engeller konulur ve çevresi kurbandan uzaklaşır.
- 3) Kişiyeye ve Onun Özel Alanına Saldırı: Kurbanın özel yaşamı ve yaşayışı ile alay edilir. Toplum içinde gülünç duruma düşürülür.
- 4) Sözlü Tehdit ve Sözlü Saldırı: Kurban diğer insanlar içinde aşağılanır, kendisine bağırılır ve küçük düşürülür.
- 5) Tehdit veya Fiziksel Şiddet Uygulama: Saldırgan tehditlerinin boyutunu ilerletmiştir. İteklemeler, dürtmeler, küfürler meydana gelebildiği gibi, kurban bilinçli olarak bir kavganın içine çekilerek fiziksel zarara uğratılabilir.
- 6) Dedikodu: Kişinin arkasından kötü amaçlı sözler edilir.

Genel olarak en sık rastlanan mobbing davranışları; “söylentileri ve gerçek olmayan şeyleri yayma, performansı yanlış değerlendirme, iğneleme, takılıp alay etme, bilgilendirmekten kaçınma, sınırlandırma ve izole etme olduğu görülmektedir.

1.7.Mobbing Sürecini Uygulayanlar

Bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbing uygulayanların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbinge başvurdukları görölmektedir. Kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin; ikiyüzlü, onursuz ve sahtekâr tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimlerinden anlaşılacakları ileri sürölmektedir. Uygulayıcıları kıskançlık duyguları çok gelişmiş, düşmanlıktan zevk alan ve kendilerini ayrıcalıklı bireyler olarak gören bireylerdir.

Mobbing uygulayan bireylerin bazı kişilik özelliklerini şu şekilde saymak mümkündür. Mobbingci zorunlu olarak yalancısıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkâr eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir. Mobbing davranışlarına iten kişilik özellikleri;

Mobbingciler antipatik kişiliktir. Mobbingciler, genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmemektedirler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içinde; korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışmaktadırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğiliminde olan bireyler, bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler.

Mobbingciler ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır: Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da olmayan mobbingciler, örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çabalamaktadırlar.

Mobbingciler düşmanlık yapmaktan kendini alamaz: Örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi,

önemli bir görev olarak görmekte, benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayarak örgütsel çıkarları göz ardı etmektedirler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Mobbingciler, sadist kişiliğe sahiptir. Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranabilmektedirler.

Mobbingciler, önyargılı ve duygusaldır: Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yetmekte, hatta mağdurun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilmektedir.

Mobbingciler kötü kişiliktir. Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilik teorisinde, kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli mobbingciler için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.

Mobbingciler genellikle çalışkandır: Mobbing davranışları sergileyen kişiler, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildikleri için, genellikle çalışkandır; ancak yaptıkları her işi abartıp, başkalarının işini ise küçümserler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek, psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda, bu “çok zor ve önemli” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşüncesini dayatmaktadırlar.

1.7.1.Narsist Kişilik

Narsist bireyin temel özelliği; sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Narsist bireyler aşırı bir şekilde hissettikleri öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli taktir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını istemektedirler. Narsist kişiler, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görmekte, hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her yöntemi kullanabilmektedirler (Yücel, 2001)

Bekledikleri hayranlığı ve taktiri kendilerine göstermeyen bireylere karşı acımasız olabilmektedirler. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olmasına tahammül edemeyen narsist bireyler, yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyetini kabul etmemekte ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilmektedir. Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görmekte ve bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkarak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışarak için mobbing davranışları sergilemektedirler

1.7.2.Sinirli Kişilik

Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışmaktadırlar. Karakterleri gereği duygularını kontrol edemedikleri için hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırlar. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur (Couling, 2005)

Sinirli mobbingciler ortada önemli bir konu yokken bile seslerini yükselterek tepki vermekte, bağırarak çevrelerinde korku yaratmaktadırlar. Bu sayede çevreleri tarafından korkulan bir kişilik olarak algılanmakta, kendilerini kolay ulaşılamaz ve ilişki kurulamaz özel bir yere koymaktadırlar. İçlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşmaktadırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılayarak hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler.

1.7.3.İki Yüzlü Kişilik

İkiyüzlü olarak adlandırılmalarının sebebi ise saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümsemeleridir. Başkalarının ardından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynamaktadırlar. Yaptıklarının daha sonra kendisine karşı kullanılmasını engellemek için zaman zaman arkadaşlık ve sevecenlik göstermektedirler. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar. Karşılarındakinin maruz kaldığı haksız ve acımasız davranışı azaltmak herhangi bir şey yapmayı düşünmeyen ikiyüzlü mobbingcilerin derdi birisiyle uğraşmaktır

1.7.4.Eleştirci Kişilik

Etraflarında olup biten her konuda olumsuz eleştiriler yapmakta ve yaşanan olumsuzlukların sebebini mobbing mağdurunun üzerine yıkarak psikolojik baskı yapmaktadırlar. Aslında olmayan bu olumsuzlukların müsebbibi olarak sürekli kendisi gösterilen mağdur; bu durumun periyodik olarak tekrarlanması neticesinde olumsuzlukların kaynağı olarak kendini görmeye başlayabilmektedir.

1.7.5.Megaloman Kişilik

Hedef seçtikleri sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duymaktadırlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, para, malzeme, yardım, vs.) en önemli görevleridir. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden izin alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Bu profildeki mobbing uygulayıcıları mağdura karşı; aniden tüm ilişkileri kesmek, toplantılara katılımın engellenmesi, verdikleri bilgileri değiştirmek, çağrılara cevap vermemek, duyulamayacak kadar alçak sesle konuşmak, yorumlanması güç yanıtlarla akıl karıştırmak gibi davranışlar sergilemektedirler. Koşullara göre yeni kurallar uyduran ve uydurdukları bu kurallara kendileri dışında herkesin uymak zorunda olduğunu düşünen megaloman mobbing uygulayıcıları böylelikle

işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin kariyer yolarını kapatmaya çalışmaktadırlar

1.7.6.Hayal Kırıklığına Uğramış Kişilik

Mutsuz ve başarısız olan bireyler bu mutsuzluğu ve çatışmayı iş ortamına taşıdıklarında; yaşanan olumsuz duygular, yetersizlikler veya kötü tecrübeler başkalarına yansıtılmaktadır. Bu tarz bireyler karşılarındaki insanları benzer sorunları ve olumsuz durumları yaşamadıkları için düşman olarak görmekte; onlara karşı kıskançlık ve haset duyguları beslemektedirler.

Tablo 1.2 Örgütlerdeki Zorba ile Yöneticinin Karşılaştırılması

YÖNETİCİ	ZORBA
Lider	Zorba, korkak
Kararlı	Rasgele, düşüncesiz
Stratejik	Katı bir kısa
Sorumluluğu kabul eden	Sorumluluktan çekinen
İtibar ve övgüyü paylaşan	Övgüyü alan
Hataları kabullenen	Hataları reddeden
Deneyimlerden ders çıkaran	Öğrenme körlüğü olan
Tutarlı	Tutarsız, düşüncesiz, rasgele
Adil, eşit davranan	Daima kusur bulan
Güvenilir ve tutarlı	Bencil ve güvenilmez
Diğerlerine değer veren	Diğerlerini değersiz gören
Herkese açık	İnsanları seçerek alan

Örneklerle yönlendiren	Yetersiz örnekler sunan
Dürüst	Ekonomi öncelikli
Güvenilir	Güvensiz, kibirli
Tam duygusal gelişim	Duygusal yetişmemişlik
İyi derecede insanlar arası yetenekler	Zayıf insanlar
Yüksek görgü	Düşük görgü
Dengeli nesnellik	Kişiyeye özel şahsi ilgi alanları
Ekibini ve işini önemseyen	Yalnız kendini düşünen
Müşterilere saygılı	Müşterileri hor gören
Altyapılardan insanlarla iyi geçinen	Aynı olanlarla ilişki kuran
İddialı	Saldırgan
Temsil veren	Karmaşıklaştıran
Takım ruhu oluşturan	Bölücü ve tehdit kullanan
İlham verici yetenekler kullanan	Yabancılaştıran, ayıran
Güdüleyen	Güdüleyici olmayan
Dinleyen, rehberlik eden, öğreten	Kimseden beklentisi olmayan
Bilgiyi özgürce paylaşan	Bilgiyi saklayan
Daima açıklık için çabalayan	Karmaşıklık, ayırım
Güvenen	Sürekli dikte eden
Sadece hakiki başarı konularına değinen	Düşük başarı hakkında yanlış

Geleceğe odaklı	Geçmişe saplantılı
Saygı duyulan	Nefret edilen
İyi örnek olan	Kötü örnek olan
Ahlak anlayışı ve bütünlüğü tam olan	Ahlak dışı davranış gösteren
Dürüstlük ve güvenilirliği olan	İkiyüzlülük gösteren
Disiplin yaptırımlarını seyrek kullanan	Sözlü ve yazılı ikazlarda bulunan

Kaynak: “<http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm>”

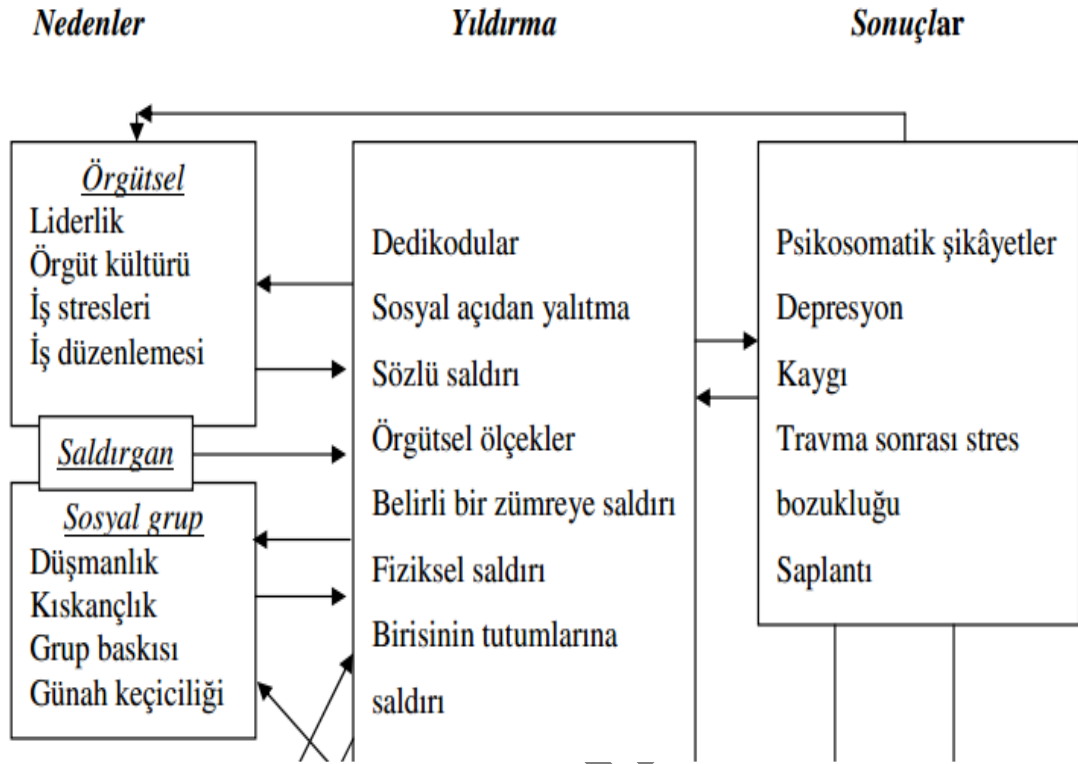
1.8.Mobbingi Tetikleyen Faktörler

Mobbing meydana gelmesi için bazı koşulların oluşmuş olması gerekir. Bu koşulların var olması yıldırmanın kesinlikle gerçekleşeceği sonucunu doğurmuyor olsa da, örgütün ve yıldırmada rol alanların özellikleri bu sorunun farklı şiddet ve şekillerde ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. İşyerlerindeki bazı koşullar yıldırmanın oluşmasına veya var olanın hızla armasına neden olur. Bunların en başında geleni ise, özellikle de yıldırma türü olumsuz davranışlara karşı bir hoşgörü varsa, örgüt kültürüdür. Yıldırmanı arttıran ve ilerleten diğer koşullar ise etkisiz ve zayıf yönetim ile düşük personel moralidir.

Yıldırmanın nedenleri dört madde halinde aşağıda belirlemiştir

- 1) İş tasarımındaki eksiklikler,
- 2) Liderlik davranışındaki eksiklikler,
- 3) Kurbanların sosyal dışlanmışlığı,
- 4) İşyerindeki düşük moral seviyesi.

Şekil 1.2. Mobbing Sebepleri ve Sonuçları



Kaynak: Zapf D., C. Knorz, M. Kulla. "On the Relationship Between Mobbing Factors, Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes". European Journal of Work and Organizational Psychology. v. 5. n.2. (1996): 216-273.

Zapf, yıldırmanın boyutsal nedenlerini kişi, sosyal grup, saldırgan ve örgütten kaynaklanan nedenler olarak vermektedir. Hepsinin temelinde yatan etmenler, şekildeki başlıklar altında toplanmıştır. Bu nedenlerden kaynaklanan yıldırma olgusu, orta bölümde verilen davranış çeşitleriyle kendisini gösterir. Davranışların ortaya çıkması sonucunda ise yine yukarıda belirtilen sonuçlar meydana gelir. Depresyon veya TSSB gibi sonuçlar nedeniyle etkilenen mağdura gösterilen davranışlar tetiklenir. Böylece mağdur, sosyal grup ve örgüt zarar görür.

1.8.1.Örgüt Kaynaklı Mobbing Etkenleri

Yapılan araştırmalar küçük ve kar amacı gütmeyen örgütler ile sağlık ve eğitim kesiminde, büyük örgütlere göre çok daha fazla yıldırma görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, yönetimin yetersizliği ve performans ölçütlerinin belirsizliğidir. Oysaki kar amaçlı örgütlerde yönetim yeterli mali kaynağa ve birikime sahip olduğu gibi, yıldırma ve benzeri olumsuz durumlara karşı daha tepkisel ve etkindir. Mobbinge yola açan ve devam etmesine neden olan belli başlı örgütsel etkenler; kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkârı, ahlakdışı uygulamalar, yatay örgütler ve küçülme - yeniden yapılanma – şirket evlilikleri başlıkları altında toplanabilir. Almanya’da yapılan bir araştırmada işin içeriği ve sosyal çevrenin özellikleri gibi örgütsel etkenlerin, çalışma ortamında yıldırma neden olan temel potansiyel etkenler oldukları belirtilmiştir. Arpacıoğlu ise, yıldırmanın çoğunlukla “hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkisizliği ve şikâyet usullerinin belirsizliği” gibi etkenlerle desteklendiğini belirtmektedir.

1.8.2.Saldırgan Kaynaklı Mobbing Nedenleri

Leymann’a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırma başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birine küçültücü davranmaya itmektedir. Leymann insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden olduğunu belirtmektedir

1) Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak: Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanan saldırganın genel düşünce biçimi “kabul etmeyen gitsin” şeklindedir.

2) Düşmanlıktan Hoşlanmak: insanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırma yaparlar. Üstler, eşitler veya astlar, kişisel hoşnutsuzluklarının itkisiyle bu süreci başlatabilirler.

3) Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı: Bazı sadist ruhlu yıldırmacılar yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçları birinden kurtulmak olmayabilir.

4) Önyargıları Pekiştirmek: Belirli bir özelliğinden dolayı kişiler önyargıyla karşılaşabilir.

1.8.3.Sosyal Grup Kaynaklı Mobbing Nedenleri

Toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir kuruluşun kültürünü etkiler. Bu kültür çeşitli etkenlerle değişim ve gelişime yönlenebilir. Özellikle hareketli yapıli kuruluşlarda bu değişim süreçleri çatışmaları doğurur. Bu grup çatışmaları, gayri resmi grup normları ile resmi örgütsel kurallar nedeniyle olabilir.

Hangi düzeyde ele alınır sa alınsın, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi saptamak ve çatışmayı yıldırmaya dönüştürmeden yönetmek gerekir. İşyerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç savaşımının egemen olduğu bir örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Böyle bir durumda kendisine sosyal destek sağlayan, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder.

1.8.4.Mağdur Kaynaklı Mobbing Nedenleri

Kurbanın tedirgin, depresif veya saplantılı davranışları grupta, bir süre sonra yıldırmanın gelişmesine sebep olan olumsuz tepkiler üretebilir.

Yıldırma sırasında insanlar, yaşamlarındaki tedirgin edici başka etmenler – ilişkileri, çocukları, hastalıklar, sevdiklerinin ölümü, parasal sıkıntılar gibi – nedeniyle saldırıya daha açık durumda olabilirler

Leymann mağdurun yıldırma öncesindeki durumunu inceleyen bir araştırma bulunmasından yola çıkarak, kişilik özelliklerinin yıldırma sürecinin başlamasına neden olacağına dair bir bulgu olmadığını vurgulamaktadır. Öte yandan yıldırma mağdurlarının kendilerini tanımlandırmaları istendiğinde, kendilerini utangaç, çatışma yönetimi becerisinden yoksun, kendine güveni düşük olarak ifade etmişlerdir. (Gökçe, 2006)

1.9.Mobbing Yünü

Mobbing kurumlarda hiyerarşik veya yatay işlevsel olarak uygulanır. Dikey yıldırmada üstler astlarına veya astlar üstlerine; yatay yıldırmada birbiriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine yıldırma uygular. Aynı örgüt içindeki farklı alt birimlerin çeşitli çalışanları emir-komuta ilişkisinden bağımsız olarak birbirlerine yıldırma uygulayabilir. Buna çapraz yönlü yıldırma adını verilebilir.

Fox ve Stallworth (2005) tarafından yapılan bir araştırma ise, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin ise iş arkadaşlarından yıldırma gördüklerini; yıldırma aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve işyerinin yıldırma konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur.

1.9.1.Yukarıdan – Aşağıya Doğru Mobbing

Amir veya yöneticinin, mesleki rolünü gerektirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı mobbing yönüdür. Hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme – itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar, itaatin yerine inisiyatifi, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İş görenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler. Yaygın nedenleri;

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Yönetici konumunda olmak beraberinde birçok sorumluluk ve örnek olma gereksinimi getirir. Yönetici, bilgi ve deneyimleriyle emrindakilere yol göstermelidir. Astlarından birinin fazla başarı göstermesi ve kendi eksikliklerini ortaya çıkarmaya başlaması durumunda üst yıldırma son bir çare olarak kullanılabilir.

Yaş Farkı: Genç çalışanlar azla yetinebilen, daha azimli ve dayanıklı kişilerdir. Yaş olarak büyük olan yönetici astın bu çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek yıldırmaya başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yaş olarak küçük bir amir, astı karşısında kendisini deneyimsiz görebilir. Açığını maskelemek

ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına ağır bir yıldırmanın saldırgan rolünde yer alabilir.

Kayıрма: Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin yıldırma için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir yıldırma sürecinin uygulanması, son derece doğaldır. Politik Nedenler: Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması olasıdır. Bunun dışında fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı yoğun bir yıldırma başlatılması sadece yöneticinin değil, tüm örgütün saldırılarıyla gerçekleşebilir.

1.9.2.İşlevsel Mobbing

Nedenleri arasında çekememezlik, kişisel hoşlanmama, kıskançlık, rekabet, farklı bir ülke veya bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Yatay yıldırma genellikle dikey yıldırma kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırmaı kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Yatay yıldırma; kıskançlık, yarışma ve çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay yıldırmada taraf olması, yıldırmaı örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilere değil, aynı zamanda yönetim erkiyle de savaşmak zorunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel yalıtımını hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına sebep olur.

1.9.3.Aşağıdan - Yukarıya Doğru Mobbing

Amaç, herhangi bir sebeple istenmeyen veya hoşlanılmayan üstün bezdirilmesi, yalnız bırakılması, yönetim kademeleri tarafından liderlik özelliğinin olmadığı kanaatinin oluşturulması ve örgütten dışlanması olabilir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan yıldırma da bir dikey yıldırma biçimi olmasına karşın, güç dengesini yakalayabilmek ve lehte bozmak için çoğunlukla birden çok kişinin ortak hareketiyle uygulanmaktadır.

1.9.4.Çapraz Mobbing

Çapraz yönlü yıldırma, düzlemsel hiyerarşiden bağımsız (dikey/yatay hiyerarşi gözetmeyen) şekilde gelişerek, mağdurun savunma yapmasının en zor olduğu dış bölgeden zarar verme ve ortadan kaldırma amacıyla gelen, ahlak dışı ve bilinçli saldırılar bütünüdür. Bu yıldırma türünü şiddetlendirecek bazı etmenler de bulunmaktadır. Birimlerin çeşitli nedenlerle rekabet halinde bulunmaları, birim yöneticilerinin arasındaki belirgin anlaşmazlıkların astları tarafından da örnek alınıp devam ettirilmesi veya iş dışında gerçekleşen olaylar sonucunda kişiselleştirilmiş intikam duyguları yıldırmanın oluşması veya gelişmesi konusunda katalizör görevi görebilir.

www.mtasdemir.com

İKİNCİ BÖLÜM

2.MOBBİNGE KARŞI KOYMA YOLLARI

Mobbinge karşı koyabilmek için öncelikle soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle savaşmak için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır.

Bu hastalıkla baş edebilmek için öncelikle onu isimlendirebilmek ve gidişatının farkında olmak gerekir. Bu da açıkçası yönetici ve liderlere düşmektedir. Koruyucu ölçütler; çatışmaların artmasını engellemeyi amaçlayan yol gösterici açık ilkeler ve belirli politikalar gerektirmektedir. Çalışanlar, çatışmalar denetimden çıktığında nerede durmaları gerektiğini bilmelidir. (George, 2004)

2.1.Şahsi Direniş

Saldırgan mağdura uyguladığı baskıyı arttırdıkça, mağdur kurbanlaşır ve tacizcinin onu sokmak istediği kalıba girmeye başlar. Kendisini yalnız, güçsüz, korkak ve çaresiz hissederek. Bu döngüdür ve saldırgan başarıya ulaştığını gördükçe daha çok baskı uygulamaya başlayacaktır. Gerçekte neler olduğunu anlamak, saldırılardan korkmadan güvenle karşılık vermek, kurban olmayı reddetmek, uzun süreli bir mücadele için hazırlanmak, yaratıcılığı ve enerjiyi ilgi alanlarına aktarmak ve gerekirse oradan ayrılmak için önlemler almak gerekebilir. Mağdur, saldırgan karşısında kendini yeniden kurgulayarak, öncelikle soyutlanmışlığı ortadan kaldırmalı, sonra da yıldırmaya direnç için, saldırganın taktiklerini boşa çıkaracak yöntemler geliştirmelidir. Hiçbir zaman verdiği mücadelenin boş bir çaba olduğu hissine kapılmamalıdır.

2.2.Kurum Olarak Direniş

Örgüt düzeyindeki mobbing mücadelesi, yıldırma eylemleri gerçekleşmeden önce başlatılmalıdır. Bunun için yönetimin yıldırma olgusunu çok yakından tanınması ve fark edebilmesi gerekir. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık olmaksızın yapılan ani görev değişiklikleri ile birlikte, işletmeye atanan üst düzey yöneticilerin kendi standartlarını zorla kabul ettirmeye çalışmaları da duygusal saldırıyı tetikleyen sebepler arasında sayılmaktadır. İşletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı erken uyarı sinyallerinden bazıları şu maddeler halinde sıralanabilir:

- 1) Örgütte yoğun bir personel çevrimi (sirkülasyon) var mı?
- 2) Bazı çalışanların başarısında ani düşüşler gözleniyor mu?
- 3) Ortaya çıkan sorunlar belli bir kişiye mi yükleniyor?
- 4) Çalışanlara görev değişikliklerinde yeterli uyum süresi ve eğitim sağlanıyor mu?
- 5) Yapılan görev değişikliklerinde çalışanlarla işbirliği yapılıyor, onların düşünceleri alınıyor mu?
- 6) Günlük izinlerde, işe geç kalma oranlarında ve viziteye çıkışlarda bir artış var mı?
- 7) Kıymetli elemanlar beklenmedik bir şekilde işten ayrılıyorlar mı?
- 8) Örgütte nedeni bir türlü anlaşılamayan huzursuzluk, verimsizlik ve moral çöküntüsü var mı?
- 9) İnsanlar toplantılarda fikirlerini açıklamaktan uzak duruyorlar mı?
- 10) İşletmeye açılan davalarda ve tazminat taleplerinde bir artış söz konusu mu?

Davenport, örgütlerin yıldırma riskini azaltmak adına uygulamaları gereken on iki ilkeyi şöyle açıklamaktadır

- 1) Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptaması; bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması,
- 2) Kuruluşun yapısının raporlama düzeylerinde açıkça tanımlanmış olması,

- 3) İş tanımlarının görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması,
- 4) Beklenen davranışları ve ahlak ölçütlerini de içeren personel politikaları olması,
- 5) Disiplin konularında hızlı, nesnel ve kalıcı olunması,
- 6) Örgüt amaç ve hedeflerinin çalışanlara öğretilmiş ve benimsetilmiş olması,
- 7) Personel seçiminde ekip çalışmasına uygun kişilerin seçilmesi,
- 8) İş eğitimi ve personel gelişimine önem verilmesi,
- 9) İletişimin açık, dürüst ve zamanında yapılması,
- 10) Kararlarda, çalışmalarda ve yetkilendirmelerde yüksek sayıda personel katılımı sağlanması,
- 11) Sorun çözmek için her düzeye özel bir mekanizma oluşturulmalı ve
- 12) Çalışanlar için yardım programı oluşturulması gereklidir.

2.3. Danışman Desteği

Her yıldırma mağdurunun tarafsız bir danışman takipçi bulabilmesi için, danışmanların farklı birimlerden olması gerekir. Örneğin danışman yönetim kurulundan olursa, çalışma arkadaşları arasındaki çatışmalar ortaya çıkmayabilir. Danışmanlar işçi temsilcileri, sosyal hizmetler veya personel biriminden seçilirse, daha olumlu sonuçlar elde edilecektir. Danışman personel konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır. Bu sık karşılaşılan bir sorundur.

Yıldırma basında sıkça görüldüğünden ve kitaplara konu olduğundan, çok sayıda kişi kendisini uzman olarak görmektedir. Yıldırma temsilcisinin konuya ilişkin eğitim almış, yıldırma konusuyla meşgul olmuş birisi olması tercih edilir. Danışmana örgütsel hiyerarşi içinde sorunlar hakkında konuşma ve çözümler önerme olanağı tanınmalıdır. Danışman ise, sadece kurbanların sorunlarını dinlememeli, ayrıca yıldırmanın artmasını da engelleyebilmelidir.

2.4. Mobbing ve Hukuk Arasındaki İlişki

İşyerlerinde meydana gelen mobbing olgusu Batı'da 1980'li yıllarda tanımlanarak incelenmeye başlanmış ve kav-rama ilişkin bilincin oluşmasıyla sonraki yıllarda farklı ülkeler İş Kanunları ve Ceza Kanunları kapsamında bu olguyu ele alarak gerekli hukuki düzenlemeye kavuşturmuştur. Öyle ki günümüzde İsveç, Fransa, İngiltere, Belçika ve Polonya mobbingi açık bir yasal düzenlemeye konu eden başlıca ülkelerdir. Almanya, Avusturya, İsviçre, İtalya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde ise, mobbinge karşı açık koruma öngören bir yasal düzenlemeye rastlanmamakta ancak söz konusu ülkelerin mobbing olgusunu tanıyıp konuya dair çok sayıda araştırma yaptıkları ve bu tür bir tacize uğrayanları, çeşitli mevcut düzenlemelerle korumaya çalıştıkları görülmektedir.

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde işverenlerin çalışanları fiziksel, psiko-sosyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı koruma yükümlülüğüne ilişkin yasal düzenlemeler getirme yükümlülüğü de söz konusudur. Ancak Türk Hukuk sistemimizde, kanunlarda henüz iş-yerinde psikolojik taciz anlamına gelen mobbing ile ilgili doğrudan bir düzenleme mevcut değildir. Bununla birlikte mevzuatımızda mobbing kavramı tanımlanmamış olsa da kavramsal çerçeveden yola çıkarak mobbing olgusunun hukuksal analizinin yapılması mümkün olabilmektedir. Gerçekten son yıllarda hem psikolojik taciz kavramını tanıyan yargı kararlarına, hem de doktrinde konuya ilişkin yapılmış bir takım araştırmaya rastlamak mümkündür.

Anlaşılabacağı üzere mobbing ile ilgili olarak mevzuatımız-da açık ve doğrudan bir düzenlemenin henüz bulunmaması, hukuk sistemimizde bu tür bir tacize uğrayan kişiyi koruyan hiç bir hükmün yer almadığı anlamına gelmemektedir. Gerçekten Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu mevzuatı bir bütün teşkil edecek şekilde de-derlendirildiğinde, mevcut hukuk sistemimizin mobbinge uğrayan kişi lehine bir takım hükmü ihtiva ettiği görülmektedir. Çalışma hayatı içinde sıkça karşılaşılan bir olgu olmasına karşın, kanunlarımızda hukuki anlamda doğrudan mobbing davranışını tanımlayan bir madde bulunmamaktadır. Ancak dolaylı olarak bu kapsamda değerlendirilebilecek birtakım hükümlere rastlamak mümkündür. Mobbing olgusunun hukuki boyutu ele alındığında iki farklı konu karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi mobbinge uğrayan bir çalışanın haklı nedenle iş sözleşmesini feshetme hakkının olup olmadığı ve mobbing

uygulayan bir çalışanın iş sözleşmesinin işverence geçerli veya haklı bir nedenle feshedilebilip feshedilemeyeceği konusudur. İş Kanununun 24/b maddesinde “işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” işçiye iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı vermektedir.

Buradaki “davranış” kelimesi esas alındığında çalışana davranışlarla yapılan saldırıların mobbing kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak böyle bir eyleme maruz kalındığı işçi tarafından ispatlanmak zorundadır. Ancak yasanın uygulama esaslarını düzenleyen 9 Aralık 2003 tarihli “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği’nde ve 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik işçilerin karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemesi bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sinan, 2007)

İş kanununun mobbingle ilişkilendirebilecek maddeleri dışında, gerek yargı gerekse doktrin tarafından kabul gören ve işverenin görevleri arasında sayılan “işçiyi gözetme borcu” ilkesinden yola çıkarak da hukuki bir dayanak sağlanabileceği düşünülmektedir. Çünkü işverenin işçiyi gözetme borcunun içerisinde yalnızca iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. “İşçiyi gözetme borcu”nun tanımına, işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da dahil edilebileceği görüşü hakimdir. Mobbing konusunda ülkemizde mahkemelere yansıyan çok sayıda dava bulunmamaktadır. Hukuk sistemimizin yavaş işleyen yapısı, henüz bu konuda kesinleşmiş bir yargı kararının olmayışı ve mobbingi ispatlamanın zor olduğu düşüncesi, konunun hukuki düzleme taşınmasını zorlaştıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen, mahkemelere taşınan mobbing vakarları da mevcuttur. Şimdiye kadar görülen mobbing davalarında kesinleşmiş bir karar bulunmamakla birlikte yerel mahkemelerin davacılar lehine hüküm verdiği davalar mevcuttur. Ankara 8 İş Mahkemesi’nin bu konuyla ilgili bir davanın kararında “Medeni Kanun’un 2’nci maddesine ilişkin iyi niyet kurallarının çiğnendiği” gerekçesiyle davacı lehine tazminata hükmetmiştir.

Kararda işverenin davranışları; işçiyi yıldırma, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar” olarak yorumlanmış ve “Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır” ifadesi kullanılmıştır.

Söz konusu bu karar halen temyiz incelemesinde olup Yargıtay’dan onanarak dönmesi halinde diğer mobbing davaları açısından emsal karar olabilecek nitelikte bir karar olacağı düşünülmektedir. Kullanılmıştır. Söz konusu bu karar halen temyiz incelemesinde olup Yargıtay’dan onanarak dönmesi halinde diğer mobbing davaları açısından emsal karar olabilecek nitelikte bir karar olacağı düşünülmektedir.

Henüz mobbing vakaları hukuksal zeminde kendine çok fazla yer bulamamış olmasına karşın bazı gelişmiş ülkelerde psikolojik yıldırma kavramı yasalarla düzenlenmiştir İlk kez İsveç’te kanun kapsamına alınan mobbing olgusunu Norveç, Fransa, İtalya, Finlandiya, Almanya ve Kanada da yasal olarak tanıyan ülkelerdir. Kanada’da 2004 yılında yürürlüğe giren yasada psikolojik tacizi;”bir çalışanın psikolojisini, vakarını, kişisel bütünlüğünü etkileyen iş ortamını kötüleştiren sözlü yorum, sataşma, el kol hareketleri gibi arzu edilmeyen ve düşmanca davranışların tekrarlanması psikolojik taciz anlamına gelir” şeklinde açıkça tanımlanmıştır.

Mobbing konusu Avrupa Birliği çalışma hukuk mevzuatı içerisinde ise; “Sağlık ve Güvenlik Çerçeve Kanunu” içerisinde yer almaktadır. Ancak bu çerçeve kanunun, genel olarak psikolojik risklerden çok fiziksel riskleri düzenlediği için yetersiz olduğu ve Avrupa Birliği Konseyi’nin mobbinge ilgili yeni bir direktif çıkarması gerektiği düşünülmektedir.

2.5.Anayasa Bakımından

Öncelikle Türk Anayasası başlangıç bendinde “Her Türk vatandaşı bu Anayasa’daki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereğinde yararlanma, milli kültür, medeni-yet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme, maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahiptir.” kuralı yer almaktadır. Yine, Anayasa’nın takip eden diğer maddelerinden md.12/I’de “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere

sahiptir..”, md.17/I’de “Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”, md. 17/III’te “Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz, kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.”, md. 24/I’de “Herkes, vicdan, dini inanç ve kana-at hürriyetine sahiptir.”, md. 24/III’de “Kimse ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklama-ya zorlanamaz, din inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.”, md. 25/I’de “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir.”, md. 25/III’de “Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”, md. 48/II’ de “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir.”, md. 49/II’ de “Çalışma, her-kesin hakkı ve ödevidir.”, md. 50/II’ de “Kimse yaşına, cinsiyeti-ne ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.” gibi bireylerin kişiliklerine bağlı maddi ve manevi varlıklarının korunması gerekliliği, vicdan, din, inanç ve kanaat özgürlüklerine sahip oldukları, kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz oldukları çerçevesinde bir takım kişiliğe bağlı devredilemez ve vazgeçilemez haklarla donatılmış oldukları kabul edilerek, kişilerin bu anlamda iş ilişkilerinin uygun ve sağlıklı bir biçimde düzenlenme yükümlülüğünün Anayasa tarafından ele alınmış olduğu görülmektedir. Türk Anayasası’nın yukarıdaki maddeleri bu açıdan dikkat edilme-si gereken önemli iç hukuk düzenlemeleridir.

Böylelikle çalışanın sadece emeğini sunan bir varlıktan ibaret olmadığı onun bir de manevi kimliğinin olduğu gerçeği önem kazanmaktadır. Yukarıda sayılan haklar, son yıllarda daha da önem kazanarak ulusal ve uluslararası göstergelerde “Onurlu Çalışma Hakkı” olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’nin sosyal haklara ilişkin karşı-lığı oluşturmakla birlikte, bir uluslararası anlaşma niteliğinde olan ve insan hakları belgelerinin en önemlilerinden kabul edilen ve aynı zamanda Türkiye’nin de 1989 tarihinde kabul ederek taraf devletlerarasında yer aldığı (Gülmez, 2007; s.29-32) 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nın 26. maddesinde “İşveren, çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı ve çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç

oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt eder.” ibaresi yer almaktadır.

Anayasa'nın 90. maddesi 5. fıkrası gereği, usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası antlaşmalar kanun hükmünde olduğundan, bu sözleşme iç hukukumuzda dahil olmuştur. Buna göre, alt düzeyde kurallar içeren sözleşmeler niteliğinde olan Avrupa Sosyal Şartının “Onurlu Çalışma Hakkı”, işyerinde çalışanların onurunun korunması amacıyla çalışanların işyerinde cinsel tacize ve psikolojik tacize karşı korunmasını öngörmektedir. Ayrıca, “Onurlu Çalışma Hakkı” işvereni, çalışanı bu türlü davranışlardan korumaya yönelik önlem almaya da davet etmektedir.

2.6. Medeni Kanun Bakımından

Buna paralel olarak 4721 Sayılı Türk Medeni Kanununda da genel bir kişilik hakkının varlığı kabul edilmektedir. “Kişiliğin Korunması” üst başlığı altında kişiliği üçüncü kişilerden gelebilecek saldırılara karşı koruma amacı güden 24. ve 25. maddelere yer verilmiştir. Kişilik haklarına yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkan mobbingin, kişinin psikolojik yaşantısına zarar verdiği gerçeğinden yola çıkılacak olunursa Medeni Kanunumuzun kişiliği koruyan 24. maddesi psikolojik taciz açısından mağdur lehine yorumlanarak ele alınabilecek bir niteliktedir. Zira Medeni Kanun md. 24 şöyle demektedir: “Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.” Ayrıca, md. 25 “Kişilik hakkı ihlal edilen kimse, saldırı devam etmekte ise buna son verilmesini; saldırı sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise, bunun hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden isteye-bilir.” hükmünü içermektedir.

Buna göre, kişilik hakkının ihlali neticesini doğuran mobbing türü taciz süreci halen devam etmekte ise, mağdur kişinin bu süreci oluşturan davranışlara son verilmesini; söz konusu süreç sona ermiş ancak etkileri devam etmekte ise, saldırıların hukuka aykırılığının tespitini mahkemeden istemesi mümkündür. Aynı şekilde henüz

başlamamış ancak bazı belirtilerden başlayacağı anlaşılan bir taciz sürecinin, açılacak bir önleme davası ile daha başlamadan bertaraf edilmesi de düşünülebilmektedir.

İlgili maddelerden de anlaşılacağı üzere, Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkının konusuna giren değerleri tek tek sayma yoluna gitmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirme yolunu seçmiştir. Bu genel nitelikteki hüküm değerlendirildiğinde, kişilik haklarına yönelik saldırılar olarak nitelendirilebilen mobbingin yine doğrudan ve açık bir şekilde olmasa da Medeni Kanunumuz çerçevesince tanınabileceği yorumuna varabilmek mümkündür.

2.7. Borçlar Kanunu Bakımından

Konuya 818 Sayılı Borçlar Kanunu açısından yaklaşıldığında, ilgili kanundaki “Haksız Muameleden Doğan Borçlar” başlığı altındaki 41/I. maddesi, “Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur.” şeklindedir. Bu hükmü göre, bir kimsenin hukuka aykırı bir fiil ile kusurlu olarak başka bir kişiye zarar vermesi halinde tanımlanabilecek haksız fiil durumu, sözleşme dışında ortaya çıkan başlıca hukuki sorumluluk kaynağıdır. Haksız fiil ile taraflar arasında önceden kurulmuş somut bir borç ilişkisi değil, objektif ve soyut hukuk kuralları ile herkese yüklenmiş olan bazı genel yükümlülükler ihlal edilmekte ve bu ihlalin neticesinde ortaya çıkan zararın tazmin yükümlülüğü, haksız fiil sorumluluğunun konusunu oluşturmaktadır. Söz konusu normları ihlal eden her davranış, herkese karşı ileri sürülebilen, herkesin birbirine karşı saygı göstermekle yükümlü olduğu haklar olarak tanımlanabilen mutlak hakkın ihlali sonucunu da doğuracağından, md. 41/I gereğince hukuka aykırıdır.

Mobbingin ayrıca md. 41/II hükmü kapsamında da değerlendirilmesi mümkündür. Nitekim “Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, keزالik o zararın tazmine mecburdur.” hükmünü içeren md. 41/II, mobbing türü taciz vakaları bakımından uygulama alanı bulabilecek nitelikte bir hükümdür. Söz konusu hüküm ile kanun koyucu, bir başkasına ahlaka aykırı olarak kasten zarar vermeyi, hukuka aykırılık ile eş değerde tutmuştur.

Buna göre, işyerinde belli bir çalışana yönelik psikolojik taciz olarak adlandırılan davranışlar, belli bir kişilik hakkının ihlali ile ilişkilendirilemeyip doğrudan hukuka aykırı olarak nitelendirilemeseler dahi, içinde bulunulan çevreye mensup normal ve makul kişilerin objektif görüş ve değerlendirmeleri ölçüsünce ahlaka aykırılık oluşturacak türde ise, adı geçen madde hükmüne göre failin sorumluluğuna hükmedilerek. Söz konusu tacizin yol açtığı maddi ve/veya manevi zararların tazmini yine ilgili kanununun 42. maddesi ve devamı hükümlerine göre gerçekleştirilebilmektedir.

Zira “Haksız Muamelelerden Doğan Borçlar” başlığı altındaki md. 49’a göre de “Şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir.” hükmü bahsi geçen tazminata ışık tutacak niteliktedir. Yine Borçlar Kanunu’nun “Tebirler ve Mesai Mahalleri” başlıklı 332. maddesi “İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısı ile maruz kaldığı tehlikelere karşı icab eden tedbirleri ittihaz ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri ile işçi birlikte ikamet etmekte ise sıhhi yatacak bir yer tedarikine mecburdur.” hükümlerini ihtiva etmektedir. Burada da “işverenin, borçlarından olan işçiyi koruma borcu gereğince işçiyi her türlü tehlikelerden olduğu gibi psikolojik tacizden korumak ve bu hususta gerekli önlemleri almak zorundadır” yorumu yapılabilmektedir. Zira iş-verenin işçiyi gözetme borcunun içerisinde yalnız iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. Söz konusu borcun kapsamının geniş olarak düşünülmesi gerektiği gibi işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da bu kapsam içine dahil edilmesi gerekmektedir. (Binbir, 2007; s.199)

Ancak görüldüğü üzere burada da psikolojik taciz kavramı ilgili maddelerde doğrudan yer almamaktadır. Uzun yıllardır uygulanan ancak zamanla günün şartları ve ihtiyaçlarına gereği gibi cevap veremeyen 818 Sayılı Borçlar Kanununun yerine diğer maddelerdeki eksikliklerle birlikte tüm bu yukarıda sayılanlar da göz önünde bulundurularak, yeni bir Türk Borçlar Kanununun yürürlüğe konulması öngörülmüş ve bu kapsamda 25.01.2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne (TBMM) Borçlar Kanunu Tasarısı sunulmuştur. Türk İş Kanununda iş ilişkilerinde işçinin kişiliğinin korunmasına dair hükümlerin de açık olarak ilk defa bu Borçlar Kanunu

Tasarısında işverenin borçları olarak karşımıza çıktığı bir gerçektir.(Bayram, 2006;s.11-12)

1/499 Esas Sayılı bu Borçlar Kanunu Tasarısı'nda, halen yürürlükte olan Borçlar Kanunu md. 332'nin karşılığı "İşverenin Borçları" üst başlığı altında yer alan "İşçinin Kişiliğinin Korunması" hükmü olarak md. 416'da düzenlenmiştir. Buna göre, Borçlar Kanunu'nun işverenin işçiyi koruma borcunu düzenleyen 332. maddesinin tasarıdaki karşılığı olan mad-de 416, "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." hükmünü içermektedir. Bu maddede de, yine "cinsel tacizden" bahsedilmiş ancak "psikolojik taciz" kavramına açık bir şekilde değinilmemiştir.

Ancak cinsel tacizin yanında diğer psikolojik taciz türleri de kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayıldığından TBMM Adalet Komisyonu yeni bir düzenleme yaparak Borçlar Kanunu Tasarısı'ndaki reform niteliğinde olan ilgili düzenlemelerin kapsamını genişletmiştir. Bu düzenleme çerçevesinde, 12.01.2009 tarihinde TBMM Başkanlığı'na sunulan rapordaki önergeye göre, tasarının 416. maddesinin tamamını kapsayan değişiklikle, işçinin onur ve saygı gösterilmek dahil bütün kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü düzenlenmiş, cinsel tacizin yanında diğer psikolojik tacizin de kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılması önerilmiştir. Tasarıda "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlığı altındaki 416. maddede yapılması istenen değişiklik, cinsel tacize ilişkin hükmün genişletilmesiyle işverene çalışma ortamında psikolojik tacize yol açacak koşulları ortadan kaldırma yükümlülüğü de getirmektedir.

Bu önerge doğrultusunda, TBMM Adalet Komisyonu'nun kabul ettiği metne göre "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı ilgili 416. madde "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkeleri-ne uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." şeklinde değiştirilerek yeni tasarı metninde md. 417 olarak düzenlenmiştir.

Böylece “psikolojik taciz” kavramı Türkiye’de ilk kez kanunlara girmiş ve doğrudan bir hukuka aykırılık ölçütü olarak düzenlenmiş bulunmaktadır. İşverene işyerinde psikolojik tacizi engelleme yükümlülüğü getiren Borçlar Kanunu Tasarısının yasalaşması halin-de, işyerinde psikolojik taciz kavramına açık ve doğrudan bir açıklama getirilmiş olacağından işyerinde psikolojik tacizin önlenmesine ilişkin olarak işverenin yükümlülüğünün mevzuatta açıkça kabul edilmiş olacağı bir gerçektir.

Böylelikle mevzuatımızda görülen işyerinde psikolojik tacize ilişkin eksiklik, yeni Borçlar Kanunu ile giderilmiş olacaktır. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçi haklı sebeple iş sözleşmesini feshedebilecek ve uğradığı maddi ve manevi zarar için tazminat talep edebilecektir. (Altıparmak, 2009; s.50-51)

2.8.Ceza Kanunu Bakımından

Bu hükümlerin yanı sıra, 5237 Sayılı Yeni Türk Ceza Kanunu’nun 105. maddesi de, sadece cinsel tacize ilişkin bir hüküm içererek, tacizin sadece fiziki unsurlarını dikkate almıştır. Bu düzenlemeye göre, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm edilebilmektedir. Bu fiiller, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuzu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı örgütte çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, verilecek ceza yarı oranında arttırılmaktadır. Bu fiil nedeni ile mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamayacaktır.

Bununla birlikte ilgili yasanın bir diğer maddesi md. 125/I’e göre “Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir.”Görüldüğü üzere, hukukumuzda cinsel taciz bir suç olarak yer almasına rağmen bu suçun işyerinde psikolojik tacizi de kapsayıp kapsamadığı Ceza Kanunumuz kapsamında yoruma açık bir noktadır.

Her ne kadar kanunlarımızda yer alan ilgili maddeler bu konu hakkında hukuki altyapıya zemin hazırlıyor olsa da hukuki anlamda psikolojik taciz davranışlarını belirleyen hükmün kanunlarımızda açık bir şekilde bulunmaması mağdur açısından sıkıntı yaratmaktadır. Bu nedenle Ceza Kanununun “Suçta ve Cezada Kanunilik” temel ilkesine uymadığı düşüncesiyle işyerinde psikolojik tacizin de açıkça tanımlanıp yasadaki yer alması gerekmektedir. Aksi halde bu olgu tanımlanmadığından cezalandırabilmek de mümkün olmayacaktır. Nitekim Borçlar Kanunu Tasarısındaki ilgili hüküm ile mobbing kavramının kapsamlı bir tanımının yapıldığı da söylenememektedir.

Gerçekten söz konusu hüküm, işverene, işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri alma yükümlülüğünü getirirken, psikolojik taciz olgusunu yasal bir düzeyde “tanımış” olmakta, fakat “tanımlamış” olmamaktadır. Dolayısıyla söz konusu kavramın unsurlarını da içeren hukuki bir tanımının yapılması, başka bir deyişle, içeriğinin belirlenmesi, doktrindeki bilimsel görüşler ve yargı içtihatları ile gerçekleştirilmesi gereken önemli bir husustur. (Demircioğlu, 2007; s.124-125)

www.mtasodeniir.com

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG'İN PERSONEL VE KURUM ACISINDAN SONUÇLARI

3.1.Mağdurlar Açısından Sonuçlar

Mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele almak gerekir.

3.1.1.Ekonomik Sonuçlar:

- Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları
- İşin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı

3.1.2.Sosyal Sonuçlar:

- Sosyal imajın zedelenmesi;
- Depressif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi;
- Mesleki kimliğini yitirmesi;
- Aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması

3.1.3.Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:

- Depresyon,
- Anlamsız korkular ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi,
- Dikkati toplayamama,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,

- Terk edilmişlik duygusu,
- İştahsızlık, zayıflama,
- Özgüven ve özsaygının yitirilmesi,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb.

Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte mağdur, çok alingan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikologun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrisin, mobbing olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz süreci sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir.

3.2.Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

3.3.Artan Personel Hareketliliği

Mobbing kurbanlarının pek çoğu yaşadıkları mobbing deneyiminden kaçınmak için buldukları örgütü terk etmektedir. Bu durum sıkça “sorunların örgüt içinde çözülemeyeceği” şeklindeki düşünce biçiminde görülür. Kurbanlar tekrar çalışma ortamına dönmekte güçlük çekmektedir. Bunun nedeni, mobbing deneyiminin

bulunulan ortamla ilişkilendirilmesi sonucu, çalışmaya kalındığı yerden başlama korkusu şeklinde ortaya çıkan işyeri korkusudur. İşini iyi yapan ve belirli bir birikime sahip olan deneyimli kişilerin işyerlerine dönmek istemeyişleri onlar için başka bir yerde çalışma düşüncesini beraberinde getirecektir. Bu durum ayrıldıkları firma için, yeni eleman arayışı, işe alınan çalışanın eğitimi gibi pek çok başlıkta maliyetlerin yükselmesi anlamına gelmektedir.

3.4.Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

Mobbingle mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürü oluşumunu sağlamak, mobbing davranışının ortaya çıkışını en aza indirmeye yardımcı olur.

3.5.İş Niteliği ve Niceliğindeki Düşüş

İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati,

kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak, örgüte bağlılık ve işe bağlılık konusunda önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur. Bu anlamda mobbing ekip çalışması ve ruhunu bozarak yapılan işlerin belirli bir düzeyi yakalamasını engellemektedir. Bunun yanı sıra, örgütteki kilit noktalarda bulunan çalışanların, yukarıdaki nedenlerden ötürü işten ayrılmaları da, yapılan işin nitelik ve niceliğini düşürecektir.

3.6. Ülke Ekonomisi Açısından Sonuçları

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı

3.7.Hastalık İzinleri ve Devamsızlık

Mobbingin ilk aşamalarında mobbing kurbanı mobbinge maruz kaldığını fark edemediğinden mobbingcinin olumsuz eleştirilerini ve haksız davranışlarıyla başa çıkmak için daha çok çalışma yoluna gitmektedir. Bu yüzden ilk aşamalarda mobbing kurbanının çalışma süresi azalmamaktadır.

Orta aşamalarda kurban ceza görme korkusu yüzünden herhangi bir iş yapmaktan çekinir hale gelmektedir. Son aşamada ise, tamamen aşağılanmış, hayal kırıklığına uğramış ve iş doyumunu bitmiş olan çalışan stres ve travma semptomlarının pek çoğunu yaşadığından işe gelme eğilimine girmektedir. Önceleri az sayıda devamsızlık yapan kişi mobbingin etkisi arttıkça hastalık izinlerini arttırmakta ve bu izinler uzun bir dönemi kapsamaktadır.(Tehrani, 2005 s:33)

3.8.Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş yaşamında dinamikler, çalışanlar arasında işlerin sürekliliğine ilişkin güvensizlik hislerinin artmasına yol açmıştır. Bu eğilim, büyük ölçüde makroekonomik faktörlerle, fırsat maliyetlerinin artması ve demografik değişimlerle desteklenmektedir. (Blau, 2001 s:285)

Söz konusu değişimler çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltırken, günümüzde örgütlerin yüksek performans göstermesi, büyük ölçüde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, örgütsel bağlılığın istenilen bir çalışan davranışı olduğu konusunda hem fikirdirler.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini göstermektedir. Yüksek performanslı, eğitimli bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışını ortaya çıkarır; bu yüzden örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırma yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Mobbing'e maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar mobbing'in örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal

bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.(Breen ve Mannix, 2004 s:35)

Mobbing deneyimi yaşayan kişiler üzerinde yapılan araştırmalara göre, kişiyi derinden etkilemesinde belirleyici unsurlardan birisi, maruz kalan kişilerin çoğunun işlerini sevmeleri idi. Bu kişiler, yaptıkları iş ile bütünleşmişlerdir. İşlerine büyük bağlılık duyar, varlık nedenleri ve mutluluklarını ondan alırlar. Mobbing, insanın mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler. Kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırır. İşine fazla bağlı olmayan birisi, onu daha çok hayatını sürdürmek için gerekli bir araç olarak görür. Kendini geliştirme, meydan okuma ve büyüme olanağı olarak görmez. Mobbing durumunda “Kurtuldum. Umarım bir daha asla görmem orayı!” diyerek kolayca sırtlarını dönüp, fazla bir pişmanlık duymadan başka bir yere gidebilirler. Fakat işine bağlı kimseler genellikle çok sadıktır. Kuruluşun hedeflerine inanmışlardır. Çalıştıkları yerin saygınlığını önemserler. Sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve kuruluş içinde veya dışarıdan yardım aramaya pek yanaşmazlar. Çoğunlukla durumlarının karmaşık gerçekliğini anlamaktan uzaktırlar.(Davenport, 2003)

Mobbing’in işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbing’e maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbing’e maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.(Tınaz, 2006)

3.9.Mobbing Yönetimi

Mobbing küçük düzeyli şiddetten başlayarak, belirli bir süre boyunca kişiyi yıldırma ve yıkıcı etkilerini göstermeye giden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Pek çok mobbing araştırmacısı mobbingin ilk aşamalarında önleme, durdurma ya da etkilerini azaltma yoluyla yönetilebileceğini düşünmektedir. Araştırmacılar

mobbingin etkilerini temel alarak, mobbing yönetimi için üç aşamalı bir model önermektedir.(Zapf ve Cooper, 1998 s:12)

Birinci aşama: Mobbingin ortaya çıkmasını engellemek için gösterilen çabaları kapsayan erken önleyici yönetim aşaması ya da önleyici stratejiler aşaması olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak iş düzenlemelerini ve sosyal etkileşime yön vermeyi kapsayan bu aşamada, çalışanların eğitimi, iş tasarımını ve iş çevresinin düzenlenmesine odaklanılmaktadır.

İkinci aşama: Sıralı tepkisel stratejiler olarak adlandırılan bu aşamada, mobbing etkileri görülmeye başlamıştır. Bu aşamada, mobbing kurbanının ve içinde bulunduğu örgütün gördüğü zararı en aza indirecek ve potansiyel mobbing oluşumunu engelleyecek önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü aşama, Mobbingin tamamlandığı; mobbing kurbanı ve örgütün belirli bir yıkımı geçirdiği süreçten sonra yapılabilecekleri kapsayacak, mobbing sonrasında rehabilitasyon stratejilerini içeren yönetim aşamasıdır. Bu yönüyle önleme çalışmaları, yalnızca mobbing olayına yönelmemekte, aynı zamanda mobbingin yeniden oluşumunu engelleyecek, zararlarının olası etkilerini gidermeye çalışacak bir biçimde mobbing karşıtı politikaların kurumsallaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Mobbingle mücadelede hangi yolların seçileceği konusunda önemli olan mobbingin hangi aşamada olduğunu tespit etmektir. Bu noktadan hareketle mobbingi durdurma, gelişmesinin önüne geçme, ya da kurbanı rehabilite etme yollarından biri seçilebilir.

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun içinde yöneticiler mobbing davranışları ile ilgili olarak önce erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar.

Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması mobbingin getireceği insan gücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing kurbanı veya izleyicilerinin motivasyonlarını olumlu etkiler. Erken önleme unsurunu harekete geçirebilmek için, mobbing sendromunun hangi aşamada olduğunu belirlemek gerekir. Örgütte mobbing yapılıyor mu? Aşağıda verilen

sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa önlem alınması ihtiyacı vardır. (Kırel, 2007)

- Örgütte bir sorun çıktığında sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak iş devir hızı yükseldi mi?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen personelin daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksiği var mı?

Erken önlemede önemli olan yöneticinin mobbing sürecinin gelişimini hızlı bir biçimde fark etmesidir. Son yıllarda dikkatler davranışsal risk tayini ve yönetimi üzerinde yoğunlaşmış durumdadır. Davranışsal risk danışmanları için mobbingin tanımı henüz belirsiz olsa da, semptomlar ve sendromunun sonuçlarının belirsiz olmadığı söylenebilir. Buradan hareketle kişilerin eylemlerinden yola çıkarak yorumda bulunmak, kişilerin niyetlerini ölçmekten daha kolay ve anlaşılırdır. Örgütte mobbing sendromu ya da belirtileri belirlendikten sonra ise, çeşitli yöntemlerle durdurulması ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Davenport ve diğerlerine göre kendisinin mobbing kurbanı olduğunu düşünenlerin başvurabilmesi için anlaşmazlık çözümü veya aracılık için geliştirilmiş stratejiler ortaya konulmalıdır. Sözgelimi, üst yönetimin zor durumda olan çalışanlara yönelik bir danışman ataması da izlenebilecek yollardan biridir. Bu durumda yönetim danışman olarak atadığı kişilere bireysel olaylarda inisiyatif koyma yetkisini de vermelidir. Çünkü örnek olaylar mobbing sürecinin tehlikeli düzeyinde etkin olmayan yöneticilerin örgütsel rolünün güvensiz olduğunu göstermektedir. Bu yüzden; yönetim, danışmanın rol tanımını açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Ülkemizde son

zamanlarda yeni bir kavram olarak “mobbing uzmanı” alan yazında yerini almıştır. Henüz örgütler için yeni bir konu olan mobbing uzmanlığı konusunda açık bir tanım yapmak güçtür.

Örgütlerdeki mobbing yönetiminde, mobbingin hangi aşamada olduğunu belirlemek ve örgüt içi şeffaf politikaları uygulamaya koymak için, mobbing kayıtları önemli bir işleve sahip olabilir.

- Mobbing kurbanına ne söylendiği veya ne tür bir davranışın yöneldiği,
- Davranışın zamanı ve yeri,
- Mobbing kurbanının mobbing süreci öncesinde; sırasında ve sonrasında neler hissettiği,
- Mobbing izleyicileri de dahil olmak üzere mobbing sürecinde olanları ve yaptıklarını kanıtlayan her türlü bilgi ve belge bulunmalıdır.
- Bunun yanı sıra, mobbing kurbanının iş tanımı ve üstlerinin mobbing sürecinde danışman olarak oynadığı rollerde dosyaya eklenebilir.

Örgütlerde mobbingin oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış önleme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir. Çatışma yönetimi teknikleri, iş tasarımının değiştirilmesi, uygun liderlik davranışları, kişisel ahlak gelişimini sağlamak, mobbing kurbanlarıyla iletişim kurmak, mesleki rehabilitasyon, hukuki önlemler almak mobbing yönetiminde alınacak tedbirler arasında sayılabilir. (Kırel, 2007)

3.9.1.Çatışmaları Yönetmek

Mobbing ilerlemiş ve yıkıcı etkilere sahip olan çatışmadır. Çatışma; örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kıt kaynakların paylaşılması görevlerin dağılımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.

Mobbingdeki çözümlenmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Eğilimde süren çatışma yoğunlaşmakta ve baş edilemez boyutlara ulaşmaktadır. Bir konu eylem ve tepkilerle karmaşık birkaç konuya dönüşmektedir. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğu unutulmakta ve mobbing süreci harekete geçmektedir. Çözülmemiş çatışma, verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açmaktadır.

Bu aşamadan sonra mobbing kurbanının davranışları yöneticisine ya da üst düzey yöneticisine onu eleştirme gerekçesi sunmakta ve mobbing sürecini tetiklemektedir. Mobbingi önlemek için tüm çalışanların, çatışmaların tehlikeli boyutlara tırmanmasını engellemek adına belirli bir politikayı hayata geçirmek konusuna ilgi göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütte bir kural olarak yöneticilerin dikkatini tırmanışta olan çatışmalara çekmeleri yararlı görünmekte ve mobbingi önleme politikası oluşturmak için örgütlerde, çatışma yönetimine yönelik eğitimlerin verilmesi de önemli bir adım olmaktadır. Çatışmaların belirli bir seviyeye geldiği noktalarda, çatışma yönetimi kurtarıcı bir rol oynamaktadır. Çatışmaların yönetilmesi ve çözümlenmesi yöneticiler açısından gerçek bir liderlik sanatıdır. Bu sürecin etkili sonuçlar verebilmesi için bazı önemli aşamalar vardır: (Kirel, 2007)

1. Problemi çözmek için ilk adım atılır: Taraflar ayrı ayrı dinlenir. Hatta bir araya getirilerek tartışmaları sağlanır. Böylece çatışmanın kaynağı seslendirilmiş ve yanlış anlaşılma nedeniyle büyüyen çatışmalar önlenmiş olur.

2. Ortak amaç ve paydalar vurgulanır: Bu aşamada yönetici, ayrılıklardan ziyade birleşilen konular üzerine vurgu yapar. Firmada herkesin önemli olduğunu, her bir çalışanın takımın vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edildiğini dile getirir.

3. Yönetici güç ve otoritesini kullanır: Bu aşamada yönetici tarafları dinleyip olayı inceledikten sonra “Bu olay şu şekilde sonuçlanmıştır” şeklinde kendi güç ve otoritesine dayanarak bir karar verebilir. Bu karar taraflardan birisinin aleyhine olabilir. Ancak her iki taraf da verilen karara uymak zorunda kalacakları için durum çözülebilir.

4. Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme: Yöneticiler zaman zaman çatışmaya taraf olan kişilerin departmanlarını ve konumlarını değiştirebilirler. Araya belli bir mesafe

konarak tarafların yüz yüze gelmesi engellenir. Bazen çatışan taraflar farklı birimlere bağlanabilir ve iletişim eğitimine tabi tutulabilir.

5. Çoğunluğun benimsediği yol izlenir: Yönetici daha önceden almış olduğu tedbirlerin işe yaramadığını fark ederse konuyu örgütte mevcut çoğunluğun benimsediği bir yöntemle ve oylama yoluyla çözümlene yoluna gidebilir.

6. Çatışmanın kaynakları ortadan kaldırılır: Çatışma kaynaklarının ortadan kaldırılması en rasyonel yöntemlerden birisidir. Her şeyden önce, insan kaynakları doğru ve kabul edilebilir yöntemlerle işe yerleştirme yapmalıdır. Adayların kişilikleri iyi öğrenilmelidir. Çatışmalar finans, insan gücü, araç-gereç gibi kıt kaynaklar nedeniyle ortaya çıkmışsa bunların arttırılması yoluna gidilmelidir.

3.9.2.Mesleki Rehabilitasyon

Mobbing sürecinin geliştiğinin anlaşılmasıyla birlikte, yöneticilerin astlarını süreçten koruma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu mobbing kurbanının süreçten önceki çalışma yeteneklerinin ve konumunun geri kazandırılması anlamına gelmektedir. Hastalık iznine çıkan kurbanın mesleki rehabilitasyona tabi tutulması Leymann'ın önerdiği bir yoldur. Mobbingi önlemede gözetimciler mobbing davranışlarının ilk işaretlerini görebilmelidir. Bir veya birden fazla çalışanla görüşme yaparak, tehlikede olan çalışanlara tavsiyelerde bulunmalıdır. Bazen yöneticiler harekete geçmek için tek bir örneği erken olarak görebilirler. İlk adımda mobbinge müdahale etme ve önlemenin bir yolu da örgütün dışında gelişen, örgütü etkileyebilecek olayları düzeltmek, örgütsel düzeni ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır.

Mobbing sürecinde çalışanları tehlikelere karşı korumak gözetimci ve yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanların mobbing sürecinden etkilenip hastalandıklarını hissettiklerinde mesleki rehabilitasyon önerebilirler. Ayrıca mobbing sürecine sürüklenen mutsuz insanların olduğu bir örgütte, yönetimin başarısızlığı olarak sınıflandırılabilir. Zarar bir kez oluştuğundan sonra yönetim ne yapmalıdır? İnsanların damgalanması önlenmeli, kişiler daha önceki saygınlık ve sorumluluklarına dönebilecek şekilde rehabilite edilmelidir. Yönetim; bir özür, tedavi, şirkette başka

bir görev ve gerekiyorsa eğitim, teşvik ve destek ya da başka bir iş bulmaya yardım sağlayabilir. (Kirel, 2007)

3.9.3.Eğitim

Takım ruhunu geliştirmek, örgüt içinde ve örgüt dışında sosyal etkileşimi arttırarak örgütsel iletişimi olumlu bir şekilde yapılandırmaya olanak sağlayacak ve örgütsel bütünleşmeyi kısa zamanda çalışma verimliliğine yöneltecektir. Kirkham ve Moore'dan aktarıldığına göre, mobbingi daha ilk aşamalarında engellemenin en etkili yolu örgütsel bilinçliliğin arttırılması biçiminde olmaktadır. Bu, çeşitli biçimlerde tasarlanabilecek projelerle ortaya konabilir. Mobbing seminerleri, el kitapçıkları,örgüt içi elektronik postalar, ses ve görüntü kayıtlarının izlenmesi ve irdelenmesi, mobbinge yönelik farkındalığın arttırılması ve olgunun daha başlamadan önünün kesilmesi için önemli fırsatlar sağlayacaktır. Genel kaniya göre, mobbingin örgütlere ekonomik zararları, önleme çalışmalarına ayrılan kaynaktan daha az olmaktadır. Mobbing davranışına ya da benzer davranışlara maruz kalındığında kendini açık bir şekilde ifade etme ve yaşadıklarını doğru bir şekilde dile getirme önemli bir yetenek olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda, yöneticiler ve çalışanlar için farklı eğitim programların devreye sokulmasının örgütün mobbinge mücadelesinde önemli katkılar sunabileceği düşünülebilir. Çalışanların yaşadıkları genel sorunlar göz önünde tutulduğunda; toplantılarda konuşma, çatışmalarla başa çıkma, eleştirileri dikkate alma gibi başlıklarda verilecek eğitimler örgüt sağlığını koruma ve geliştirmede çalışanların da katkı yapmasına olanak sağlayabilir. Bunlara ek olarak temelde çalışanların hak ve sorumlulukları konusunda yapılacak seminer, konferans, çalışma atölyesi gibi etkinlikler yapılandırılmış bir eğitim programı içinde yer alırsa, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri yapıcı ve olumlu bir biçimde yönetmelerine hizmet edebilir. Yöneticiler mobbingin ortaya çıktığını belirledikten sonra hızlı bir biçimde çözüm üretme ve uygun kararları hayata geçirme açısından çok önemli bir rolü üstlenmektedir. Örgütlerde insan kaynakları bölümünün mobbingin ortaya çıktığı birimdeki bölüm yöneticisini uygunsuz davranışları tanımlama, yönetme ve başa çıkma konusunda desteklemesinin yanı sıra, bölüm yöneticisinin çalışma grubu için uygun kararları verme zorunluluğu bulunmaktadır. Burada İnsan Kaynakları'nın mobbing sürecine yönelik aldığı

önlemler ve hazırladığı mobbing karşıtı politika ve düzenlemelerin uygulama ayağı birim yöneticilerinin üzerine yüklenmektedir.

Dolayısıyla alt kademe ve üst kademe yöneticilerin sezgisel olarak olduğu kadar, bilimsel anlamda da kendilerini sürekli geliştirmeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Etkili dinleme ve yanıtlanma, ceza ve disiplin, farkındalık ve meditasyon gibi çeşitli başlıklarda alınacak eğitimler, yöneticiler açısından, çatışmaların ilk aşamalarında önüne geçmek adına olumlu sonuçlar doğurabilir.

Mobbingle eğitim yoluyla mücadele etmenin biçimsel süreci örgüt içi eğitim programlarının uygulanması biçiminde gerçekleşirken, grup etkinliklerine yönelerek mobbing konusunda bilinç oluşturmak mümkün görünmektedir. Takım ruhunu geliştirmek, örgüt dışında da sosyal etkileşimi arttırarak örgütsel iletişimi olumlu bir şekilde yapılandırmaya olanak sağlayacak ve örgütsel bütünleşmeyi kısa zamanda çalışma verimliliğine yöneltecektir.

3.9.4.Mobbing Kurbanlarıyla İletişim Kurmak

Mobbingi önleyici tedbirler almamak, kapatmaya çalışmak, bu konuda kurbanlarla iletişim kuramamak mobbing olaylarının yaygınlaşmasına neden olabilecektir. Bu nedenlerle örgütlerde mobbing kurbanları ile konuşularak uygun programlar oluşturulabilir. Öncelikle bu kurbanların bazıları (kadınlar, özürllüer, etnik azınlıklar) uygulama alanı olarak seçilebilir. Bu model üç durumda uygulanabilir: (Kırel, 2007).

- Farklı bölümlerden kişilerle iletişim kurulmalıdır. Mobbing kurbanları tarafsız kişilerle konuşmalıdır. Örneğin iletişim kurulacak kişi yönetim kurulundan birisi ise, çalışanlar arasındaki çalışmalar açığa çıkarılmayabilir.
- İletişim kurulacak kişiler görevleri konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır. Bu sık görülen problemlerden biridir. Çünkü mobbing konusu medyada, kitaplarda dergilerde sık sık yer aldığı için birçok kişi bunları okuyarak veya dinleyerek kendini uzman zannetmektedir. Özellikle örgütlerde mesleksel çatışmalar, tartışmalar veya zayıf örgüt ikliminden kaynaklanan problemlerle

karıştırılabilir. Bu nedenle mobbing kurbanları ile iletişim kurarak çözüm yolları arayanlar eğitilmiş olmalıdır.

- Problemler hakkında konuşmaları için kurbanlara fırsat verilmelidir. Hiyerarşik yapı içersinde çözümler üretilmelidir. Mobbing kurbanı çalışanlar, mobbingi uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmalarını açıkça söylemeleri ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlamaları, yaşadıkları olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeleri, tacizde bulunan kişiyi bağlı bulunduğu birimin en üst amirine, insan kaynakları departmanına ve / veya Yönetim Kurulu'na raporlamaları, hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaları ve iş arkadaşları ile durumu paylaşmaları faydalı olacaktır

3.9.5.İş Tasarımının Değiştirilmesi

Mobbingin yıkıcı etkilerinin örgüte zararlarını önlemek için yararlanılabilecek yönetsel uygulamalardan biri de, örgütteki iş tasarımının değiştirilmesidir. Bu bir yanıyla örgütsel rolün yeniden tasarlanmasını diğer yanıyla da, örgütün yönetim felsefesini insan odaklı bir çerçevede gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. Tutar, bu iki noktayı açıklamak için “işin insancillaştırılması” kavramını kullanmaktadır.(Tutar,2004)

İşin insancillaştırılması, işin kişinin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre tasarımıdır. İşin insancillaştırılması, işin ve çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlerle uygun olarak örgütlenmesidir. Bu sayede örgütsel yaşam kalitesi yükseltilmiş olur. İşin çalışanın konumuna kişiliğine yetenek ve beklentilerine uygun hale getirilmesi mobbingi önlemede önemli bir aşama olarak düşünülebilir. Çalışan ve örgütü bütünleştirmeye yönelik tüm faaliyetler örgütün tasarımının insanı merkeze alan bir anlayışla yapılması demektir. Örgütsel rol, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların kişi tarafından algılanma biçimi olarak kabul edilmektedir. Rol, örgütlerde çalışanın davranışlarıyla örgütsel tasarımı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişi ile rolü arasındaki ilişki kişinin kabul sınırları içerisinde

oluşmaktadır. Kişi rolünü içselleştirmiş ise, kişinin örgütsel rolünün mobbing yeteneği son derece sınırlı olacağı düşünülmektedir.

Aksi halde, kişinin rolünden dolayı mobbinge maruz kalması daha kolay olacaktır. Rol beklentilerine ilişkin örgütsel etkenler kişisel nitelikler ve bu niteliklerin algılanma biçimi kişi ile rolü arasındaki uyum ya da uyumsuzluğu belirlemektedir. Söz konusu etkenler bakımından kişi rolünü olumlu bir şekilde ve kendini tatmin edecek bir tarzda algılamaktaysa kişi ile rolü arasında bir uyum ve iş tatmini var demektir. Bu durumda kişinin mobbingi algılaması daha zayıf olmakta, eğer kişi ile rolü arasında bir uyumsuzluk varsa, bu durumda kişinin en önemsiz şiddet faktörünü büyüterek algılaması kaçınılmaz olacaktır. Rol belirsizliği önemli bir şiddet faktörüdür. Birey örgütte görevini yerine getirmek ya da özel göreviyle ilgili olarak beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse bu durum bir mobbing faktörü olabilir. Açık olmayan amaç ve hedefler önemli bir mobbing faktörüdür. Örgütsel tasarımın yukarıda anlatıldığı biçimde yapılmasının yararları;(Dublin, 2004 s:22)

- Çatışmaların çözümünde mobbing kurbanları için daha geniş bir hareket yeteneği ve mobbinge maruz kalma riskinin azalması,
- Örgütsel uygulamalarda şeffaflık,
- Çatışmaların daha kısa sürede sona ermesi, çatışmaların çözümü için ayrılacak zamandan tasarruf ve dolayısıyla, üretime ayrılacak daha çok zaman ayrılması şeklinde sıralanmaktadır.

3.9.6.Liderlik Davranışlarını Değiştirmek

Örgütlerde mobbingin örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yöneticinin insan ilişkileri konusunda zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, mobbingin zemin bulmasına neden olmaktadır. Lider mobbing tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup mobbingi ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet daha da yayılmakta ve kökleşmektedir. Tutar'a göre, örgütte mobbingin ortadan kaldırılması için lider vasıfları olan bir yönetici tarafları memnun edecek veya iki tarafında bazı fedakârlıklarda bulunacakları bir

sonuç için müzakere tekniklerini kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekmektedir. Liderin uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek yoluyla mobbingin kaynaklarını ortadan kaldırması gerekmektedir. Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlemek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, organizasyonların güç, imaj ve yetişmiş insan gücü kaybetmesine neden olacaktır. Bununda ötesinde, esas var oluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerlemelerini gerçekleştiremeyeceklerdir. Liderler şunları sağlamakla yükümlüdürler: (Kirel, 2007)

- Sistem, politika ve uygulamalar vizyonu desteklemelidir.
- Farklılıkların yönetimi prensipleri organizasyon yaşamıyla bütünleşmelidir.
- Örgütün kültür ve sistemleri vizyonu desteklemeli ve değişimlere cevap verebilir nitelikte olmalıdır.
- Yetkilendirme ve yönlendirmenin varlığı gereklidir.
- Yeniden yapılanma, iletişim, eğitim ve takım çalışması gibi örgütsel değişim stratejileri farklılıkların yönetimiyle bağlantı oluşturmalıdır.
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda uygun olan davranışlar desteklenmelidir.
- Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını en üst düzeye çıkarabilecekleri ortamı oluşturarak, iş görenlere davranışlarıyla örnek olur.

Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kimsedir. Mobbing sendromu kötü bir ruh hali ve farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir. Örgütlerdeki farklılıkların etkin yönetilmeyişi; çatışmaya, iletişim problemlerine ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bunun bireysel sonuçları ise; ayrımcılık, öfke, düşük iş tatmini, düşük katılım, yoğun stres, düşük performans, düşük ücret, adaletsizlik sezgileri, iş yaşamında düşük kalite, olarak sıralanabilir. Farklılıkların etkin yönetilmeyişinin, örgüt açısından sonuçları ise iki başlıkta incelenmektedir:

Üretkenlik açısından: Göreve devamsızlık oranının yüksek oluşu, daha yüksek “çalışan devir hızı”, düşük performans, yasa ve kurallara daha az uymak, ağır para cezaları ve mahkeme masrafları olarak sıralanmakta; İnsan kaynakları hedefleri açısından ise; Örgütün nitelikli adayların istihdamı için düşük bir cazibe merkezi oluşturması, motivasyon düşüklüğünün varlığı, nitelikli personeli elde tutmada yetersiz kalma, olarak sıralanmaktadır. Farklılıkların etkin yönetilmemesinin örgütün karlılığına etkisi ise, düşük örgütsel performans, düşük karlılık, azalan rekabet gücü, gelişmenin engellenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi konusunda yöneticilerin çok daha duyarlı ve etkin olması gerekmektedir. Cemaloğlu “Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgüt Sağlığı ve Mobbing Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, Dönüşümcü Liderlik (Transformational) davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda, dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici tedbirler almak için benimsenebilecek bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir. (Cemaloğlu, 2007)

3.9.7. Kişisel Ahlak Gelişimini Sağlamak

Kirel'e göre, örgütlerde sıkça rastlanan politik davranışlar mobbinge yol açar. Bu faaliyetler örgüt üyelerinin tedirgin olmasına neden olmaktadır. Bu bir kısım çalışan için işten ayrılma ya da işten ayrılma planları yapma şeklinde kendini gösterirken, diğerleri için örgütte etkin bir gruba dahil olmaya yönelişle sonuçlanabilir. Örgütte politikayla ilgisi olmayanlar içinse, ne tür davranış sergilemek gerektiğiyle ilgili belirsizlikler baş göstermektedir. Araştırmalar politika ile iş doyumu arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (Leymann, 2007)

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşyerinde psikolojik tacizle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, işyerinde psikolojik tacizi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır.

Kurumsal bağlılık açısından iş ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbing'e maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbing'e maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır.

Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır.

Bu nedenle, konuyla ilgili olarak toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır. Özetle yaşanan olgu ve sürecin adının konması; Önlemlerin alınması; Bilgilendirilmenin sağlanması, işyerinde psikolojik tacizle ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin en önemli adımlarıdır.

KAYNAKÇA

- “İllallah dedirten taciz mobbing!”, Aksiyon Dergisi, Şaban Çobanoğlu ile Yapılan Söyleşi, <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418>,
- 31/09/2007 Tarihi İtibariyle Vasıflı - Vasıfsız, Erkek - Kadın İşçi Dağılımı, <http://www.tulomsas.com.tr/upload/dosya/134.pdf>, (12.10.2007)
- Ann Breen ve Patricia Mannix McNamara, “An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting”, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, June 28-29, (Norway, 2004): 35
- Arpacıoğlu, Gülcan. Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi, <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY>, (17.7.2007)
- Baltaş, Acar. Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing), http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm, (13.8.2007)
- Bauman, Zygmunt. Çalışma, Tüketicilik ve Yeni Yoksullar, İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1999.
- Baykal, Adnan Nur. Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Bin bir, Sinan. Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku Uygulaması, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=39
- Bryant, Melanie, Julie Wolfram Cox. The Telling Of Violence, “Organizational Change And Atrocity Tales”, Journal of Organizational Change Management Vol. 16 No. 5, 2003
- Bullying Task Force. Report Of The Task Force On The Prevention Of Workplace Bullying, Dignity At Work – The Challenge Of Workplace

Bullying, Dublin, 2001 Bystanders and Bullying,
<http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm> (23.8.2007)

- Cassitto, Maria Grazia. “Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work”, Protecting Workers’ Health Series No 4.,
[http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf\(29.6.2007\)s.13](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf(29.6.2007)s.13)
- Cemaloğlu, Necati. Mobbing,
- Cole, Donald W. Meslek İntiharları, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989.
- Content, Social Work Environment and Health Outcomes”. European Journal of Work and Organizational Psychology. v. 5. n.2. (1996): 216-273.
- Copycat Bullies, Mobbing, Gangs and Sheeple,
[http://www.bullyeq.com/mobbing.htm\(1.10.2007\)](http://www.bullyeq.com/mobbing.htm(1.10.2007))
- Corten, Philippe. Mobbing: Psychiatric impacts and psycho-social outcomes
- Çiğdem Kırel, Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.
- Çobanoğlu, Şaban. Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- Davenport, Noa, Ruth Disler Schwartz, Gail Pursell Elliott, Mobbing, Çeviren: Osman Cem ÖnerToy, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Dökmen, Üstün. Küçük Şeyler, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.
- Gürler ve Köktürk, “Mobbingci Örgütler”, V. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF, Bildiri No:065: 11–13 Haziran 2007

- İmirlioğlu, İpek. “İş yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl:18, Sayı:210, Haziran 2006.
- İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=208391>, Radikal Gazetesi, 26 Aralık 2006.
- Noreen Tehrani, Bullying At Work: Beyond Policies To A Culture Of Respect,Chartered Institute Of Personnel And Development (Cıpt) 2005.s. 33
- Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying, Stationery Office, Dublin, 2004., s.22, http://publications.hsa.ie/getFile.asp?FC_ID=218&docID=169
- Tınaz, Pınar. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınları, 2006
- Tutar, Hasan. İşyerinde Psikolojik Şiddet, İstanbul: Platin Yayıncılık, 2004
www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt, (24.7.2007)
- Zapf D., C. Knorz, M. Kulla. “On the Relationship Between Mobbing Factors, Job