

MOBBING KAVRAMI VE ÖRNEKLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Ceren ALTUNTAŞ^a

ÖZET

Mobbing kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışları üzerine incelemeler yapan Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Çalışma psikolojisi terminolojisine girişi ise 1980'lerde İsveç'te Prof. Heinz Leymann'ın araştırmaları ile gerçekleşmiştir. Kurbanlarının iş ve özel yaşantısını negatif yönde etkileyen, ayrıca örgüt kültürü, iklimi, çalışanların işe bağlılığı, iş doyumunu gibi kavramlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunan bu davranış biçimi günümüzde hem dünyada hem de Türkiye'deki işyerlerinde çalışanların ortak sorunudur.

Bu çalışmada mobbing kavramının ortaya çıkışı ve teorisinin temelleri araştırılmış ve daha sonra Türkiye'de yaşanmış örnekler ile yapılan mülakatlara dayanarak yaygın ve farklı tipleri tespit edilmiştir. Mülakatların sonucunda kurbanların çoğunun mobbinge maruz kaldıkları işyerinden uzaklaşmış olmalarına rağmen psikolojik tacizin fiziksel ve ruhsal sonuçlarını hala yaşamakta oldukları ve maruz kaldıkları eylemin etkilerinden hala kurtulamadıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İşyerinde Psikolojik Taciz, Zorbalık

GİRİŞ

II. Dünya Savaşı sırasında Nazilerin inşa ettiği toplama/çalışma kamplarının kapılarında Almanca "Arbeit Macht Frei" (Çalışmak Özgür Kılar) yazmaktaydı. Bugün müze haline getirilmiş çalışma kamplarının kapısında bu yazıyı gören ziyaretçiler, çalışma kamplarının mağdurları için cümledeki çelişkiyi bir an olsun durup düşünmektedirler.

İnsanoğlu varoluşundan itibaren hayatına devam edebilmek için bir mücadele sürdürmüştür. Topluluklar halinde yaşamaya başlamanın kaçınılmaz olarak getirdiği doğal ya da insan eliyle kurulmuş iş bölümü her insanın yetenekleri doğrultusunda, kendisinin ve toplumun menfaatleri için çalışmasını gerektirmiştir. Zamanla insan doğası gereği bazı kişilerin güç edinerek üstlerine düşen görevleri başkalarına yaptırmaya ve böylece çalışmayarak da yaşayabilme yetisine kavuşmaya başladıkları görülmüştür. Bu kölelik ya da hizmetkarlık dönemidir. İnsanın emeğini sadece hayatını sürdürebilmek amacıyla bir başkasının emrine vermesidir.

Ali Güzel Pınar Tınaz'ın İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) kitabına yazdığı önsözde (2006b) kölelik ortadan kalktığından beri çalışma eyleminin özgürlük ve hizmet sunumu olgularını karşı karşıya getirmekte olduğunu belirtmiştir. Bir işyerindeki üretim süreci sadece insan ile makineyi değil, aynı yazgıyı paylaşan diğer insanları da bir araya getirir. Çalışma eylemi insanın özgür iradesi ile bir şeyler yaratma güdüsünün ekonomik bir gereklilik ile birleşmesinden oluşur. Kişi verdiği için karşılığını ekonomik ve sosyal olarak almaktadır. Ancak çalışma eylemi aynı zamanda, anayasal planda iki insan eşit ve özgür olsa dahi, aralarında hiyerarşik bir ilişki yaratmakta, biri diğerinin otoritesi altına girmektedir.

Mobbing konusu işte bu hiyerarşi ortamında çalışmaya, üretmeye ve kazanmaya uğraşan insanın birlikte çalıştığı diğer insanlardan gördüğü düzenli ve sık aralıklarla meydana gelen psikolojik saldırıları ve yıldırma girişimlerini incelemektedir. Dünyada son 30 yıldır ciddi bir şekilde bilimsel platformda araştırılan, bazı

^a Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Lojistik Programı, Öğretim Görevlisi. ceren.altuntas@yasar.edu.tr

ülkelerde kendi özel klinikleri bulunan kavram son yıllarda Türkiye’de de sık sık anılır olmuş, kurbanların girişimleri ile son dönemlerde hukukta da yerini bulmuştur.

MOBBİNG KAVRAMI

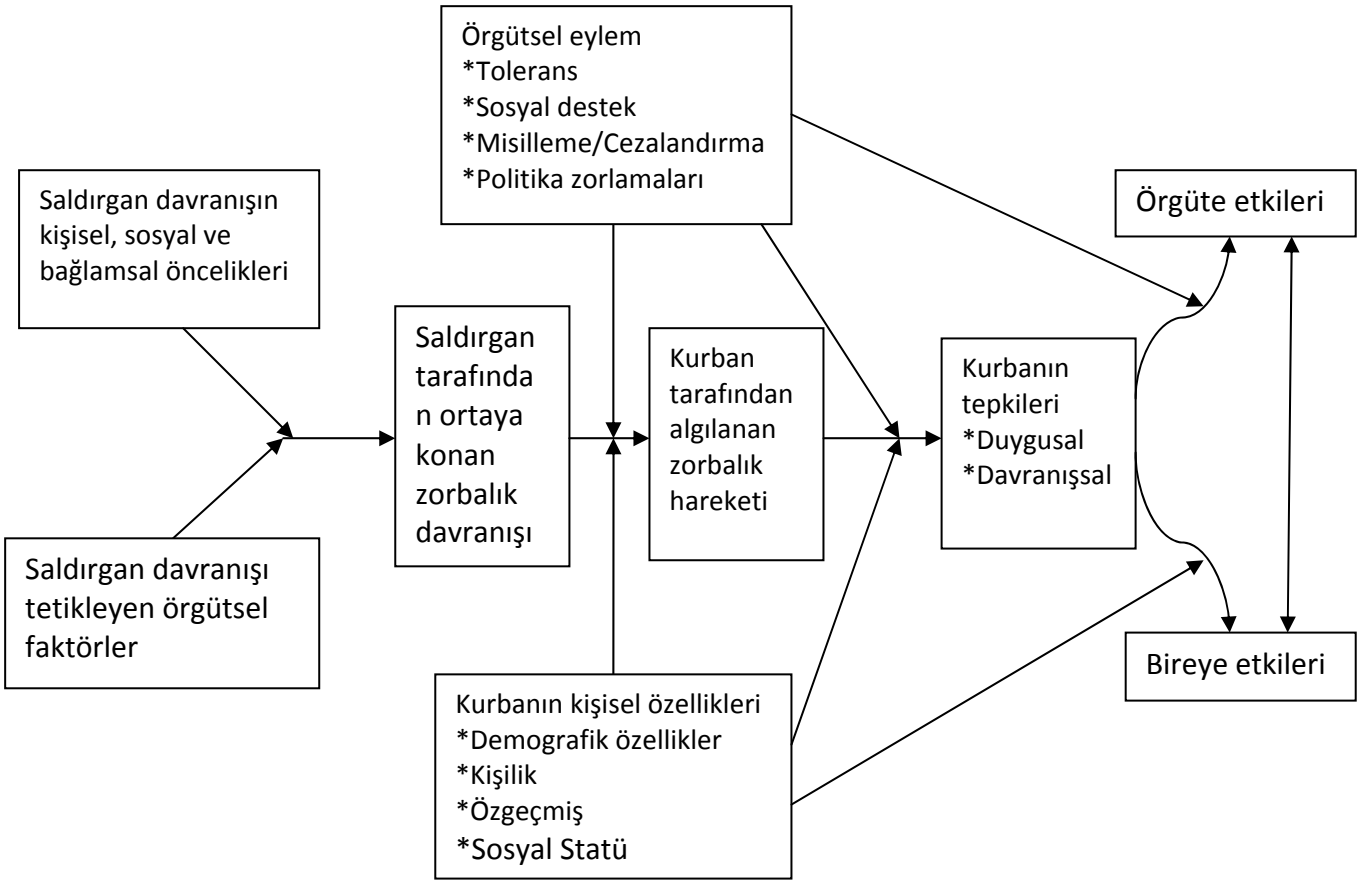
Latince kararsız kalabalık anlamına gelen ‘mobile vulgus’ sözcüklerinden türeyen ‘mob’ sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ve çete anlamına gelmektedir (Tınaz, 2006a).

Çalışma hayatında psikolojik terör ya da mobbing adı verilen kavram, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye sistematik biçimde uygulanan düşmanca ve etik olmayan iletişim şekli ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak; devamlı mobbing hareketleri ile kişiyi itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak şeklinde açıklanır (Leymann, 1996). Bir başka tanıma göre, mobbing duygusal bir saldırdır. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması; sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport vd., 2003). Tınaz’a (2006b) göre mobbing yukarıdan aşağıya doğru (dikey mobbing), eşdeğerler arasında (yatay mobbing) veya aşağıdan yukarıya doğru astın üstü taciz etmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Değişik tanımların birleştiği temel noktalar, mobbing davranışının kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenerek oluşması, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli dışlamaya yönelik olmasıdır (Yılmaz vd., 2008). Ahmet Erkan’a (2006) göre Türkçede mobbinge karşılık olarak kullanılan ‘yıldırma’ kelimesi yerine ‘sindirme’ kelimesini kullanmak daha doğru olacaktır. Erkan’a göre tacizcinin, yıldırma kelimesinin çağrıştırdığı şekilde mağdura karşı herhangi bir kaba kuvvet, tehdit ya da benzeri yollarla herhangi bir zorbalık yapması gerekmemekte, onun yerine daha görünmez metotlarla mağdurunu sindirmekte, onun kendisine karşı saygı ve güvenini kaybetmesini sağlamakta, adeta onu psikolojik olarak imha etmektedir. Hatta bu esnada kullandığı metotlarla da zaman zaman mağdurun koruyucusu ve dostu olduğu imajını vermektedir.

Mobbing davranışları belirli bir sıklıkta (en az haftada bir) ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay) devam etmektedir. Sıklığı ve uzun sürmesi sebebiyle sonucunda mağdurlarda ciddi zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe yol açar (Leymann, 1996). Mobbing olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta psikolojik şiddet ve tacizin yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe etkisi altına alır. Bu noktada mobbing olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır. Bu anlamda mobbing, son yılların bir örgütsel hastalığı olarak algılanmalıdır. Ancak pek çok örgütte mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen bu problemleri bir hastalık olarak görülmemekte; ilgili önlemler alınmamakta ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır (Tınaz, 2006a).

Kurbanların gözüyle mobbing ve öğeleri ise çeşitli metaforlar yardımıyla tanımlanmakta, kurbanlar çektikleri acıyı ve maruz kaldıkları etkileri ancak topluma daha aşına olan terimlerle açıklayabilmektedir. Avustralya’da 11 mobbing vakası ile yapılmış olan bir çalışmaya göre psikolojik taciz deneyimi ‘boğulmak’, ‘mücadele etmek’ ve ‘tuzağa düşmek’ kavramlarına benzetilmektedir. Tacizci, ‘kadın juponuna sarılmış gaddar bir kalp’, ‘iki başlı bir oyuncak bebek’, ‘başçavuş’ ya da sadece ‘düşman’ kelimeleri ile tarif edilmektedir. Kurbanlar kendilerini ‘bir Salvador Dali resmindeki tek normal karakter’, ‘profesyonel bir okçunun hedef almış olduğu 12 numara’ ya da ‘bir çöp parçası üzerindeki önemsiz leke’ olarak hissettiklerini ifade etmektedirler. Mobbinge maruz kaldıkları örgütü ise ‘kafasını kuma gömmüş bir deve kuşuna’ ya da ‘cinayete tanık olmalarına rağmen kafasını çevirip görmemezlikten gelen bir topluluğa’ benzetmektedirler (Sheenan ve Barker, 2000). Benzer bir metafor bu çalışmada uygulamaya katılan vakalardan biri tarafından, tacizci için ‘zehirli sarmaşık’ kavramı kullanılarak yapılmıştır.



Şekil 1. İşyerinde psikolojik taciz çalışması ve yönetimi için kuramsal çerçeve (Einarsen, 2000.)

MOBBİNG TERMİNOLOJİSİ

Leymann'ın mobbing ansiklopedisine¹ göre yıldırıcı ve sindirici hareketler iş yerlerinde, okullarda ya da askeriye gibi hiyerarşi oranı yüksek örgütlerde farklı terimlerle anılmaktadır. Terminolojideki farklılıklar ülkeler arasında da değişmektedir. Örneğin İngiltere ve Avustralya'da bu tip davranışlar örgütler arasında ayırım yapmaksızın 'bullying' – zorbalık adı altında birleştirilmiştir. Ancak A.B.D. ve Avrupa ülkelerinin çoğunluğunda 'bullying' terimi okullarda uygulanan psikolojik terörü anlatmak için, mobbing terimi ise iş yerlerinde uygulanan psikolojik tacizi anlatmak için kullanılmaktadır.

Zorbalık kelimesi içinde fiziksel saldırı ve tehdidi de barındırırken (Zapf ve Leymann, 1996), iş yerinde psikolojik taciz kavramı fizikselden daha çok duygusal alanda saldırgan davranışları içermekte ve kişinin sonunda fiziksel ya da ruhsal olarak zarar görmesi koşuluna bağlanmaktadır.

Bu iki terim dışında 'İş ya da İş gören Tacizi', 'Kötü Muamele', 'Duygusal Taciz', 'Kurban Etme', 'Gözdağı Verme', 'Sözlü Taciz', 'Yatay Şiddet', 'Psikolojik Terör' ve 'Psikolojik Şiddet' gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006b).

MOBBİNGİN KISA TARİHÇESİ

Davenport ve arkadaşlarının (2003) belirttiği gibi mobbing kavram olarak, Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların bir yabancıyı ya da avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışı betimlemek için kullanılmıştır. Daha sonra 1984 yılında İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen ve genelde zorbalık ve kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır.

¹ <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>

Aslen Alman olan ancak mobbing üzerine araştırmasına İsveç'te başlayan Dr. Leymann ise mobbing kavramını okullardaki bu şiddetin iş yerlerinde yetişkinler arasında da yaşanmakta olduğunu keşfedince kullanmıştır. Terim ilk önce İsveç'te literatüre girmiş daha sonra Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere, A.B.D. ve Japonya gibi ülkelere de yayılmıştır.

A.B.D.'de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky; California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu'nun açtığı davaları temel alarak 1976 yılında, 'The Harrassed Worker' – Taciz Edilmiş Çalışan kitabını yazmıştır.

Bir gazeteci olan Andrea Adams 1988 yılında, BBC dizisinde, İngiltere'deki zorbalık olaylarına dikkatleri çekmiştir. 'İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri' isimli kitabı 1992'de yayınlanmıştır. Andrea Adams'ın adıyla zorbalık kurbanlarına yardım etmek için 1997'de bir vakıf kurulmuştur.

Bir diğer İngiliz yazarı olan Tim Field ise 1996'da 'Görünürdeki Zorba' isimli kitabıyla zorbalığı 'diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı' olarak tanımlamıştır.

Bu tarihlerden sonra hem A.B.D. ve Kanada'da hem de Avrupa'da birçok akademisyen mobbing alanında çeşitli çalışmalar yapmış, boyutlarını belirlemeye çalışmış ve kurbanlarının seslerini duyurmasına yardımcı olmuştur.

İş yerinde cinsel taciz ya da ırk, din, dil ayrımına dayalı tacize karşı yasalar hemen hemen tüm uygar dünya ülkelerinde sabit olduğu için, çalıştıkları yerlerde bu alanlarda tacize uğrayan iş görenler kendilerini ifade etmekte ve yasalar önünde savunmaya çok daha karardır. Ancak mobbing olgusu kurbanlarının psikolojik dengesini ve kendine güvenini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu için, genelde kurbanların hakkını aramak ya da bu durumdan haklı şekilde kurtulmak gibi bir motivasyonu kalmaz. Bu sebeple de kendilerini yalnız hissetmeleri ve maruz kaldıkları saldırıyı toplumla paylaşamamaları yaygın bir durumdur. Araştırmalar derinleştikçe ortaya çıkan gerçekler ve bu durumun tüm dünyadaki işletmelerde yaygın oluşu konunun sadece akademik araştırmalara konu olmaktan çıkıp yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1998 Kasımında Oprah Winfrey'in gösterisi Zorba Patronlara ithaf edilmiş ve kurbanların kendi öykülerini anlatmaları istenmiştir. 2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülü alan 'Çalışmayı Seviyorum-Mobbing' (Mi Piace Lavorare-Mobbing) isimli film birçok kişinin, içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür (Mi Piace Lavorare, 2009). Bob Rosner ise iş yerinde astları, üstleri ya da iş arkadaşları tarafından duygusal tacize uğrayan iş görenleri 'işyeri gazileri' olarak tanımlamış ve bu kişilerin deneyimlerini paylaşmaları ve başlarına gelenlerle ilgili öğrenmek istedikleri konusunda profesyonel yardım almaları için <http://workingwounded.com> sitesini kurmuştur (Rosner, 2001). Türkiye'de ise www.mobbingturkiye.com veya www.psikolojikyildirma.com sitelerinde mobbinge maruz kalan çalışanlar tecrübelerini paylaşmakta, yalnız olmadıklarını anlamakta ve bu sorunla baş edebilmek için başvurabilecekleri yolları öğrenmektedirler.

MOBBİNGİN BOYUTLARI

Chappel ve Di Martino'nun 1998'de yayınladıkları ILO raporuna göre, 1996 yılında Avrupa Birliği'nin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları önceki yıl içinde çalışanların; % 4'ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, % 2'sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve % 8'inin (12 milyona çalışan) mobbinge maruz kaldığını göstermektedir. (akt. Tınaz, 2006a)

Mobbing üzerine Norveç'te çalışmalar yapan Einarsen'e (2000) göre ilk başta bu olgu her ne kadar örgütlerde süregelme olsa da, ne olduğu bilinmeyen ancak sadece kişisel bildirimler ve medya aracılığı ile duyurulan bir örgüt içi psikolojik terör olgusudur. Örgütler bu olgu araştırılmak istendiği zaman ya kendi işletmelerinde mobbing uygulamasının yer almadığını iddia etmiş ya da mevcut olsa dahi bilmek istemedikleri için araştırmaları engelleme yoluna gitmiştir (Einarsen, 2000).

Chappel ve Di Martino'nun 1998'de yayınladıkları ILO raporuna göre İngiltere'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbinge maruz kalmış ve %78'i de bu olaylara tanıklık etmiştir (akt. Tınaz, 2006a).

Özellikle okullarda zorbalığa maruz kalan çocuklar ve işyerlerinde cinsel tacize maruz kalan kadınlar kamuoyu ve araştırmacılar da ilgi uyandırmaktadır. Sorunları incelenmekte ve çözülmeye çalışılmaktadır. Ancak aynı tepki çalışan yetişkinlere yönelik, suistimal içeren düzenli saldırgan faaliyetler konusunda gösterilmemektedir (Einarsen, 2000).

İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir (Tınaz, 2006a). İsveç ve Almanya'da yüz binlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. Leymann, Dr. Michael Becker ile birlikte kurmuş oldukları mobbing kliniğinde 1700'ün üzerinde mobbing kurbanını tedavi etmiştir (Davenport vd., 2003).

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. 1994 yılında İsveç'te yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasası mobbingi bir suç olarak belirtmiştir.

Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddetin yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir.

Almanya'da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanımlanmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine mobbingin, toplu iş sözleşmesinin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya'da mobbing kurbanı erken emekliliğini isteyebilmektedir. Almanya'da mobbing konusundaki farkındalığa en iyi örnek Volkswagen şirketinde kurulmuş olan mobbing birimleridir. Bu firmada çalışanlar uğradıkları psikolojik taciz karşılığında bu birimlere başvurabilmekte ve kendilerine bu tacizi uygulayanların işten çıkarılmasını dahi talep edebilmektedir. Bu hakları iş sözleşmelerinde sabittir (Tınaz, 2006a).

Japonya'da ise The Tokyo Managers' Union'ın kurmuş olduğu 'bullying hot-line' 1996 yılının Haziran ve Ekim ayları arasında 1700'den fazla başvuru almıştır.

Leymann'ın İsveç'teki mobbing kliniğinde yapmış olduğu çalışmalara göre toplam çalışan nüfusun % 3,5'u işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaktadır ve her sene 120.000 yeni çalışan mobbing kurbanı olmaktadır. Ortalama 30 yıl boyunca çalışan bir iş görenin mobbinge maruz kalma riski ise % 25 olarak tanımlanmaktadır.

Mobbinge uğrayan kişilerin cinsiyetleri arasında çok önemli bir fark olmasa da erkek mağdurların çok büyük çoğunluğunun erkekler tarafından, kadın mağdurların da kadınlar tarafından taciz edildiği araştırmalarca kanıtlanmıştır. Ancak çalışma hayatında yöneticilik kadrolarındaki demografik özellikler, kadınları taciz eden bu kadınların patronlarının da erkekler olduğunu göstermekte ve mobbing uygulayıcılarının genel bir şemsiye altında erkeklerden oluştuğunu belirtmektedir (Leymann, 2006).

Başka bir çalışmaya göre de erkek nüfusun yoğun olduğu örgütlerde kadın nüfusun yoğun olduğu örgütlere göre psikolojik tacizin daha çok ortaya çıkması mobbing uygulamasında erkeklerin kadınlara oranla daha önde olduğunu göstermektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996).

MOBBİNG, STRES, ÇATIŞMA VE ŞİDDET

Stres tıp sözlüğündeki tanımına göre, genel perspektif içinde olumsuz bir uyarıcı belirleyen ve oldukça yaygın kullanılan bir terimdir. İşyerlerindeki zayıf psiko-sosyal çevre koşulları, biyolojik stres tepkileriyle karşılanabilir. Bu durum öfkeyi stimüle eder ve bunun sonucunda öfke işyerinin geneline stres olarak yansır. Öfke çalışanlar arasında yayıldıkça çalışanlar birbirlerinin sosyal stres sebepleri haline gelirler ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. İşyerindeki bu öfke ve stres ortamı da mobbing oluşumunu kolaylaştırır. Bu sebeple mobbing kendisi de bir sosyal stres sebebi olup, iç çevrede stres tepkileri yaratır ve bu tepkiler sonunda başkaları için de sosyal stres sebebi haline gelebilirler (Leymann, 1996).

Çatışma ise kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Örgütsel çatışma ise örgüt içindeki birey ya da gruplar arasında; kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağılımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlık, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir (Tınaz, 2006b). Çatışma genelde örgüt menfaatleri doğrultusunda da kullanılan bir olgudur

ve olumlu yönde çözüldüğü zaman pozitif rekabet unsurları da içerir. İdeal çalışma koşullarında, olgun işgücü ve liderliğin bulunduğu yerlerde anlaşmazlıklar birer öğrenme fırsatı olarak görülür. Bu gibi örgütlerde, anlaşmazlık çözüm süreci için politikalar, prosedürler ve beklenen davranışlar ile ilgili kurallar vardır. Böyle bir işyerinde insanlar bütün tarafların çıkarları doğrultusunda konuyu görüşmeye teşvik edilirler (Davenport vd., 2003). Leymann'a göre ise mobbing çatışmanın abartılmış halidir. Ancak çatışma konusunda yapılan araştırmaların hiçbiri çatışma sürecinin kişilerin sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeye için mobbing kavramına katkısı olmayacaktır (Leymann, 1996).

Mobbing, aynı zamanda, bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan şiddet fiili aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır (Tınaz, 2006).

MOBBİNG SÜRECİ

İşyerinde psikolojik taciz genelde bir zorba tarafından başlatılır ve çalışma arkadaşlarının ya da yönetimin bu kişinin davranışlarını değiştirmekteki yetersizliği ya da direnci sonucu sadece zorbanın gücü artmakla kalmaz, aynı zamanda bu kişiler de psikolojik tacize ortak olmaya başlarlar (Hartig ve Frosch, 2006).

Leymann mobbing sürecinde beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Mobbing süreçlerinde genelde aşamalar aşağıdaki gibi gelişmektedir:

1.Kritik olaylar: Genelde tetikleyici unsur bir çatışmadır. Ancak çatışmayı mobbinge çeviren unsurun ne olduğu araştırmalarca kesin olarak belirlenememiştir (Leymann, 1996).

2.Saldırgan eylemler: Tek başlarına ya da bir kereye mahsus yapılmış olan olumsuz hareketler her zaman mobbing anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiği zaman ve bir kişiyi psikolojik anlamda ele geçirmeye ve yıldırmaya yönelik olduğu zaman mobbing aktif olarak başlamış demektir (Leymann, 1996).

3.Yönetimin devreye girmesi: Daha önceki aşamalarda konuya dahil olmayan yönetim bu aşamada devreye girer. Ancak bu ana kadar damgalanmış ve örgüt nüfusunun çoğunluğu tarafından farklı, hatalı ve psikolojik sorunları olan kişi olarak yafta yapıştırılmış kişiyi yönetimin de yanlış algılaması çok muhtemel ve kolaydır. Genelde yönetim zorbalıların tarafında olur ve konuyu negatif yönden ele alır. Bu da çözümü daha da zorlaştırır (Leymann, 1996).

4.Dışlama. Damgalama: Bu aşamada mobbinge maruz kalan kişi profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izinlerinin ve ilaç kullanımının da başladığı aşamadır. Örgüt içinde bu duyulduğu zaman kişi hakkında 'zor insan', 'paranoyak kişilik' veya 'akıl hastası' gibi tanımlamalar fısıldanmaya başlanır. Bu süreç çok büyük çoğunlukla istifa ya da işten çıkarılma ile sonuçlanır (Leymann, 1996).

5.İşine son verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olayları önlemekle ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonrasında işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Tınaz, 2006).

Leymann yapmış olduğu araştırmalarda, kendisinin ve Klaus Niedl'in geliştirmiş olduğu LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) anket versiyonunun yardımı ile 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış bunları da 5 ayrı grupta toplamıştır. Bugün mobbing ölçümlerinde bu 5 ayrı boyut temel olarak alınmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır. Bunlar:

- Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme,
- Sosyal ilişkileri etkileme,
- Kişinin itibarını etkileme,
- Kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme,
- Kişinin sağlığını etkileme olarak listelenmiştir (Davenport v.d., 2003; Leymann, 1996;

Niedl, 1996)

MOBBİNG'E SEBEP OLAN FAKTÖRLER

Mobbingin ortaya çıkmasında birçok farklı etken rol oynamaktadır. Çeşitli araştırmalar mobbingin ortaya çıkışında hatta bir strateji olarak kullanılmasında ön ayak olan koşulları incelemişlerdir.

Mobbing zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. O sebeple olgu, her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içerisinde bulunan beş farklı unsurdan oluşur. Bunlar mobbingcilerin psikolojisi ve koşulları; organizasyonun kültürü ve yapısı; mobbing yapılanın koşulları, kişiliği ve psikolojisi; bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden; toplumsal değer ve kurallar gibi örgüt dışı unsurlardır. Burada organizasyon kültürü ve yapısına dahil olan kötü yönetim, yoğun stresli iş yeri, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkarı, ahlak dışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi alt başlıkların da mobbingin ortaya çıkmasında önemli birer unsur olduğu savunulmaktadır (Davenport v.d., 2003).

Leymann ise yaptığı araştırmalarda örgüt yapısının mobbing uygulamaları üzerindeki direkt etkisini hastane hiyerarşisi ile açıklamıştır. Hastanelerde hemşirelerin iki ayrı yöneticiye (hem başhekime hem de başhemşireye) bağlı oluşu sebebiyle ortaya çıkan sorumluluk karmaşası, acil durumlarda ihtiyaç duyulan spontane liderlik ve ani karar verme olguları ile birleşince çatışmaya ve akabinde psikolojik tacize davetiye çıkarmaktadır (Leymann, 1996).

Örgüt büyüklüğünün de mobbing uygulamasının sıklığı üzerinde bir etkisi olduğu saptanmış ve kısmen daha büyük ve daha hiyerarşik örgütlerde cinsel tacizin daha yoğun yaşanması gibi psikolojik tacizin de daha sıklıkla ortaya çıktığı gözlenmiştir (Einarsen & Skogstad, 1996).

Bir çok vakanın kendi tecrübelerinde de anlatmakta olduğu gibi mobbing günümüzde bir örgüt stratejisi olarak kullanılmakta, küçülme, entegrasyon ya da yapısal değişiklikler aşamasında örgütün istemediği elemanlardan kurtulmak için mobbingi bir strateji olarak uyguladıkları görülmektedir (Tınaz, 2006b). Böylece sebepsiz işten çıkarmaların yaratacağı kamuoyu baskısı, yasal ve maddi yükümlülüklerden kurtulacak, iç ve dış çevrelerine çalışanların işten uzaklaşmasının tamamen kendi kişisel sorunları olduğunu anlatacaklardır.

Mobbingin kanıtlanması için psikolojik tacizin kurbanın sağlığı üzerinde ciddi ve sürekli etkileri olması, kurbanı zarar vermesi gerekmektedir. Bu da genelde önce duygusal denge üzerinde ortaya çıkmakta ve duygusal dengenin bozulmasıyla fiziksel sağlık üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada ilerleyen bölümlerde de inceleneceği gibi tacizcinin de zorbalığa başlaması ve devam etmesi için çeşitli duygusal motivasyonları bulunabilir. Bu durumda zorbalığa katkıda bulunan duygular düzenlenebilirse, psikolojik tacizin oluşumu ve yoğunluğu üzerinde ciddi bir kontrol de sağlanabilecektir (Jordan ve Sheenan, 2000).

Avustralya Canberra'da 2000 yılında, iki büyük kamu örgütünde çalışmakta olan 157 çalışan üzerinde yapılmış bir araştırma sonucunda, örgütlerin yeniden yapılandırılması esnasında iş güvensizliğinin ortaya çıkışının, işyeri stresine ve rol karmaşasına yol açtığı saptanmıştır (Mak & Mueller, 2000). Yukarıda stres ile mobbing ilişkisine bakıldığı zaman uzun süreli stresin zamanla kişiler arasında mobbing oluşumuna yol açtığı bağlantısı kurulabilmektedir.

Yine bir başka araştırmanın sonucuna göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kurbanlar ya da böyle bir ortamda çalışan izleyiciler için çalışmakta oldukları sosyal ve örgütsel çevre; mobbingi hiç tecrübe etmemiş kişilerce (kurban ya da izleyici olarak) çok daha negatif algılanmaktadır. Araştırma bulgularının ışığında örgütsel çevre üzerinde yapılacak ve özellikle liderlik, yönetim şekli ve kişiler arası iş ilişkileri alanlarında uygulanacak iyileştirmelerin, işletmelerde psikolojik tacizin ortaya çıkmasını engelleyeceğini iddia etmektedir (Jennifer, 2000).

Kuşkusuz ki, liderlik eksikliği mobbingin ortaya çıkmasında veya oluşsa da önlenememesinde en önemli sebeplerden biridir. Özellikle yeniden yapılandırma, küçülme, daralma, toplu işten çıkarma gibi süreçlerde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven eksikliği ve bu süreçlerde mobbingin örgütün yararına bir strateji olarak kullanılması örgütlerde psikolojik tacizi tetikleyici unsurlardır (Jordan ve Sheenan, 2000).

Bir başka görüş ise örgüt yapılarındaki değişimin mobbingin ortaya çıkmasında etkin rol oynadığını savunmaktadır. Geleneksel örgüt yapısı içinde kesin çizgilerle belli olan roller, babacan yönetici-personel

ilişkileri, kıdeme bağlı yükselme ve beklentilerin düşüklüğü gibi olgular sayesinde çalışanlar arasındaki iyi ya da kötü ilişkiler daha anlaşılabilir ve gözle görülebilir nitelikteydi. Ancak post-modern örgütler esnek yapıları, pazar uyumlulukları ve bilgi çağına geçişteki yaratıcı katkıları ile çalışan insanı sürekli değişime zorlamakta, yeniden yapılandırmakta, küçültmekte, tekrar tasarlamakta, sürekli eğitmekte, kaliteye odaklamakta, kendisinden birçok farklı alanda yetenek talep etmekte ve performans değerlendirmeleri ile sürekli bir yarışa tabi tutmaktadır. Bu gelişmeler iş görenler için memnuniyet yaratmakta ve yeni fırsatlar oluşturmakta olsa da küresel rekabet ortamında çalışanlar arasında acımasız yaklaşımları doğurmaktadır (Mc Carthy, 2000).

Bu sebeplerin haricinde mobbingin öğeleri de bu durumun ortaya çıkmasında önemli birer etkidir. Tacizcilerin, kurbanların ve izleyicilerin psikolojik yapıları ve kişilikleri süreçte ciddi birer rol oynamaktadır.

MOBBING SÜRECİNİN İÇİNDE ROL ALANLAR

Tınaz'a (2006b) göre mobbing süreci içinde rol alanlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar (1) Mobbing uygulayanlar, (2) Mobbing mağdurları, (3) Mobbing izleyicileridir.

Tınaz (2006b), mobbing uygulayıcılarını narsisist mobbingciler, hiddetli, bağırğan mobbingciler, iki yüzlü-yılan mobbingciler, megaloman mobbingciler, eleştirici mobbingciler ve hayal kırıklığına uğramış mobbingciler olarak sınıflandırmaktadır. Davenport ve arkadaşlarına (2003) göre ise mobbing uygulayıcıları kötü ya da hasta kişilik sahibi kişiler, kendilerine verilmiş birtakım ilahi hakların olduğuna inanan kişiler, tehdit altında benmerkezcilik uygulayan ya da şişirilmiş öz değer sahibi kişiler ve narsisist kişiler olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak kabul edilen yanlış bir inanışa göre mobbing mağdurları zayıf psikolojik koşullara sahip, düşük profilli çalışanlardır. Ancak araştırmalar bu kişilik özelliklerinin kurbanlarda travma sonrası stres bozukluğuna bağlı olarak mobbing sürecinin başlaması ve bitişinden sonra ortaya çıktığını göstermektedir (Leymann, 1996).

Tınaz'a göre (2006a) ise mobbing kurbanları yalnız bir kişi (özellikle cinsiyet farkı bakımından), acayip bir kişi (tarz ya da fiziksel engel bakımından), başarılı bir kişi (daha iyi diplomalar ve yüksek performans) ya da yeni gelen kişi olabilir.

Türkiye'de Kütahya ilinde faaliyet gösteren iki kamu hastanesinde yapılan bir araştırmaya göre kadınların erkeklere göre kişinin kendini gösterme ve iletişim kabiliyetini etkileme, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumunu etkileme ve kişinin fiziksel sağlığını etkileme açılarından daha fazla etkilendiği gözlenmiştir. Yine aynı çalışmada deneklerin 18-30 yaş aralığında daha fazla mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır. Bu durum da; çalışanın çalışma hayatında deneyim kazanmaya başladığı ve işinde yükselmeye çalıştığı yaş aralığında daha fazla baskıya maruz kalmasıyla açıklanmaktadır. Aynı araştırma eğitim düzeyi arttıkça psikolojik tacizin de arttığını belirlemiştir (Yılmaz vd., 2008).

Bir başka araştırma ise çocukken okulda zorbalığa maruz kalan çocukların, iş yaşamlarında da psikolojik tacize maruz kalıp kalmadığını incelemiştir. İrlanda'da 120 denek üzerinde yapılan ve denekleri (1) her iki dönemde de kurban olan, (2) okulda kurban olmasa da iş yerinde olan, (3) okulda kurban olsa da iş yerinde tacize maruz kalmayan ve (4) mobbing ile hiç karşılaşmamış olanlar şeklinde dört gruba ayırmıştır. Bu çalışmada birinci grupta yer alan deneklerin kişilik özellikleri ile ikinci grupta yer alanların kişilik özellikleri her ikisinin de mobbinge daha açık bir yapıda olduklarını göstermiştir. Çalışma pasif agresiflik, utangaçlık, toplumdandan kaçınma gibi eğilimleri olan kişilerin kurban olmaya yatkın olduğunu belirlemiştir. Leymann (1996) ise bu gibi kişilik özelliklerinin mobbingin nedeni değil sonucu olduğunu savunur. Yine aynı çalışma üçüncü grupta yer alan deneklerin okulda başlarına gelen psikolojik tacizi normal sınırlar içinde değerlendirdiğini ve bu sebeple bundan etkilenmediğini; mutlu bir iş hayatına devam edebildiğini söylemektedir. Bulgulara göre okulda psikolojik tacize ya da zorbalığa maruz kalan her kişinin iş hayatında da mobbinge maruz kalması gibi bir durum söz konusu değildir (SEIGNE vd., 2000).

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2006).

Einarsen'e (2000) göre hala bir örgütsel tabu olan ve ölçümünün yapılması da bu sebeple bir o kadar zor olan mobbing, sadece gönüllü kurbanlar aracılığı ile bilim adamlarına ya da yetkililere aktarılmakta, izleyiciler genelde böyle bir şey hiç olmamış gibi davranmaktadır.

Tınaz (2006b) izleyicileri mobbing ortakları, ilgisizler ve karşıtlar olarak üç ana grupta toplamış ve bunların da davranış tarzlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Diplomatik izleyici
- Yardakçı izleyici
- Fazla ilgili izleyici
- Bir şeye karışmayan izleyici
- İki yüzlü yılan izleyici

İzleyicilerin rolü mobbing sürecinde çok önemlidir çünkü kurbanın bu süreçle mücadele etme motivasyonu çevreden gelecek destek ile artacaktır. Ancak özellikle yönetim kademesinde mobbinge destek veren izleyicilerin etkisiyle kurban süreçten daha da fazla zarar görecektir, kendini tamamen yalnızlığa itilmiş hissedecektir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

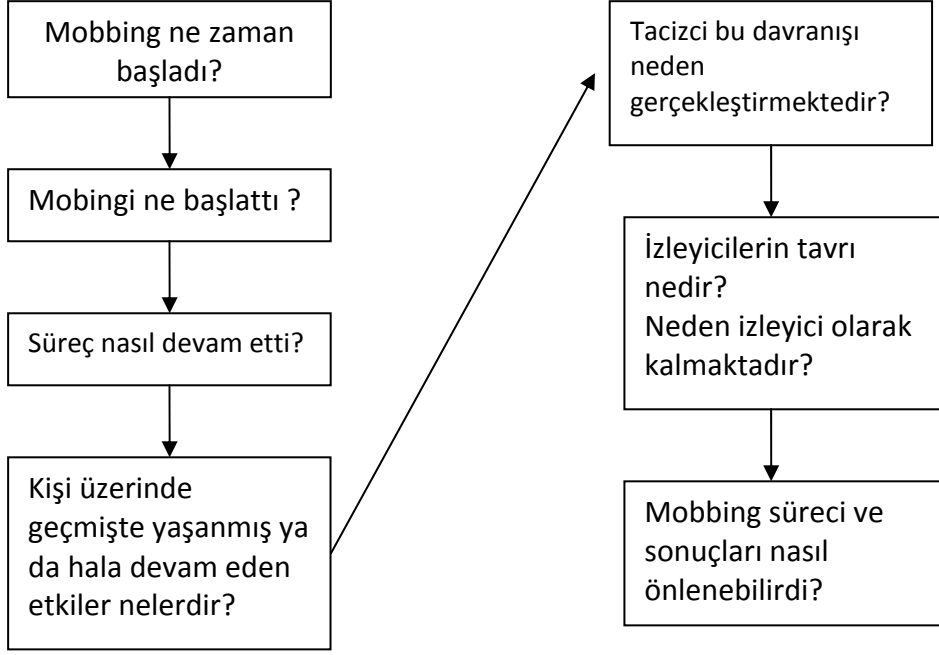
Bu çalışmada şimdiye kadar verilmiş olan kavramsal bilgiler ışığında kendini mobbing mağduru olarak nitelendiren vakalarla derinlemesine görüşmeler yapılmış; mobbingin sonuçları vakaların tecrübeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Derinlemesine görüşme yönteminin seçilmesinin sebebi, çalışanın hem çalışma hayatı hem de kişisel hayatı ile ilgili özel bilgilere dayanan bir konuya anket aracılığı ile katılım sağlanmasının çok zor olmasıdır. Anketler ancak örgütlerin izni doğrultusunda uygulanabilmekte; örgütler ise kendi bünyelerinde böyle bir olgunun varlığını kabul dahi etmemektedir. Çalışanlar da bu şekilde göz ardı edilen bir konunun araştırmasına katılımdan çekinmektedirler.

Görüşmeler psikolojik tacize direkt olarak maruz kalmış, mobbing korkusuyla kendi başına ne zaman geleceğini bekleyen, mobbinge maruz kaldığı yerde hala çalışmakta olan ya da bu iş yerinden ayrılmış olsa bile fiziksel ve ruhsal etkilerini hala yaşamakta olan 10 ayrı vaka ile gerçekleştirilmiştir. Özellikle aynı yerde hala çalışmakta ve mobbing aşamalarından hala geçmekte olan vakaların talebiyle kişi ve kurum adları gizli tutulmuştur.

Örnekleme oluşturulurken konunun özü dolayısıyla zorluklar yaşanmıştır. İlk başta üçü üretim, üçü hizmet sektöründe faaliyet gösteren; birbirine yakın ölçekli 6 özel şirkette farklı birimlerde çalışan 24 katılımcı seçilmiştir. Ancak katılımcılarla görüşmeler başladıktan sonra 8 tanesinin yaşadığının örgüt içi çatışma, 2 tanesinin yaşadığının ise salt fiziksel taciz kapsamında değerlendirilmesi gereken vakalar olduğu görülmüştür. 4 vaka ise, konunun hassasiyetinden dolayı görüşme yapmaktan son anda vazgeçmiştir.

Araştırma 2 üretim 2 hizmet sektörü olmak üzere 4 ayrı özel şirkette 1 ila 9 yıl arasında çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların 4'ü bayan, 6'sı erkektir. Katılımcıların %70'i aynı iş yerinde çalışmaktadır ya da bir dönem aynı iş yerinde çalışmıştır. Bu da araştırma, hem tekil kişilerin farklı mobbing olaylarına bakış açılarını yansıtmış, hem de grup halinde mobbinge maruz kalan kişilerin aynı örgüt içinde farklı tacizciler belirlediklerini ve aynı örgüt içinde başlarına gelen bu psikolojik taciz olayını farklı sebeplerle ilişkilendirdiklerini göstermiştir.

Katılımcılara standart bir soru seti uygulanmamış ancak kendi deneyimlerini standart bir plan üzerinden anlatmaları istenmiştir. Standart soru seti uygulanmamasının sebebi katılımcıların tecrübelerini anlatırken serbest bırakmaktır. Derinlemesine görüşmenin çerçevesi ise aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.



Şekil 2. Derinlemesine Görüşmeler için Geliştirilen Yapısal Çerçeve

BULGULAR

10 ayrı katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda her birinin farklı süreler boyunca mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcılar arasında 6 ay içinde çalıştığı iş yerinden ayrılan kurbanlar da mevcuttur, 1 yılın üzerinde mobbinge maruz kalsa da aynı kuruluşta çalışmaya devam eden kurbanlar da mevcuttur.

Vakalardan 3'ünde yatay mobbing, 6'sında dikey mobbing ve 1'inde hem asttan üste hem de üstten asta yöneltilmiş mobbing tipi gözlemlenmiştir.

Sonuçlar hem mobbing çeşitleri hem de mobbing boyutları kapsamında sınıflandırılmış ve aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo1- Mobbing çeşitleri ve mobbing boyutlarının sonuçlara göre sınıflandırılması.

	SÜRE	YATAY	ASTTAN ÜSTE	ÜSTTEN ASTA	TETİKLEYİCİ	İLETİŞİMİ ETKİLEME	SOSYAL İLİŞKİLERİ ETKİLEME	İTİBARI ETKİLEME	YAŞAM KALİTESİ VE MESLEKİ DURUMU ETKİLEME	SAĞLIĞI ETKİLEME	ÖRGÜTTE DEVAM DURUMU
Vaka1	6 AY			X	Cinsel Taciz		X		X		Hayır
Vaka2	1 YIL			X	Cinsel Taciz		X	X	X	X	Evet
Vaka3	1 YIL		X	X	Şirket Evliliği			X	X		Hayır
Vaka4	6 AY			X	Şirket Evliliği			X	X	X	Hayır
Vaka5	8 AY			X	Terfi	X	X		X	X	Hayır
Vaka6	6 AY	X			Mesleki Kıskançlık	X		X	X		Hayır
Vaka7	1 YIL	X			Bireysel Kıskançlık	X	X	X	X	X	Hayır
Vaka8	2 YIL			X	Şirket Evliliği		X		X	X	Hayır
Vaka9	1 YIL	X			Kişisel Sorunlar	X	X		X		Hayır
Vaka10	6 AY			X	Ekonomik Kriz	X	X		X	X	Hayır

Kadın katılımcılardan ikisi için mobbing süreci cinsel taciz girişimiyle başlamıştır. Cinsel tacize yanıt alamayan tacizci bu konuda çalışanı cezalandırmak için mobbing uygulamaya başlamıştır. Biri evli olan iki katılımcı da evde ailelerine bu konuyu anlatamadıkları için duruma tahammül etmek zorunda kalmış ve sorunlarını kendi kendilerine çözmeye çalışmışlardır. Cinsel taciz devam ederken katılımcılardan birinin görevleri elinden alınmış, tamamen atıl durumda bırakılmıştır. Katılımcı bu cezayı tacizcinin kendisini oldukça iyi etüt etmesi sonucu verdiğini, çünkü işini çok sevdiğini ve çalışma hırsını bildiğini ve kendisini işini elinde alarak cezalandırdığını söylemektedir. Diğer katılımcının elinden ise yasal hakları alınmış, öğle yemeklerine çıkması yasaklanmış, hiç gereği olmadığı halde fazla mesailer yapması istenmiş, sosyal hayatı ve kendi imkanlarıyla örgüt dışı kaynaklardan aldığı eğitimler engellenmiştir. Tacizci kendi yaptığı hataları yöneticiler önünde kurbanın üzerine atmış ve böylece üst yönetimin gözünde de güven kaybına uğramasını sağlamıştır. Farklı şirketlerde çalışan her iki katılımcı da durum dayanılmaz hale geldiğinde istifa etmiş ancak bir üst yönetici tarafından istifaları kabul edilmemiş, bir tanesinin çalıştığı birim değiştirilmiştir. Diğer yeni bir iş bulana kadar aynı yerde çalışmak zorunda olduğunu söylemekte ve bu sürece dayanmak için profesyonel psikolojik yardım almaktadır. Psikolojik yardım almasının üstleri tarafından desteklenmesi ancak uğradığı cinsel ve psikolojik tacizin kurumsal çözümleri ile ilgili kendisine kesinlikle destek olmamaları yönetimin mobbing sürecine katkısı ve bakışı açısından ilginç noktalarır.

Mobbing boyutları incelendiği zaman çalıştığı birim değişen vakanın sosyal ilişkileri bozulmuştur. Yeni geçtiği birimdeki meslektaşları aynı pozisyondaki eski arkadaşlarının, katılımcı sebebiyle yerinin değiştiğini düşünmekte ve kendisine cephe almaktadırlar. Diğer vakanın ise örgüt içinde ve örgüt üyelerinin ailelerinin gözünde itibarına saldırılar yapılmaktadır. Ayrıca eğitim hakkı ve kariyerinde ilerleme hakkı engellenerek kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna da saldırılarda bulunmaktadır.

Katılımcılardan ikisi mobbinge maruz kaldıkları kuruluşta yönetici konumunda çalışmışlardır. Her ikisi de yaklaşık 10 yıl boyunca aynı örgüte farklı kademelerde hizmetler vermiş başarılı kişilerdir. Ancak şirket evliliğini takiben örgütte bir matris yapının oluşması ve farklı fonksiyonların farklı üst yöneticiler tarafından yönetilmesi zamanla örgüt içinde negatif komplşmalar yaratmıştır. Zaman içinde örgüt içi dengeler değişip tüm yetkiler tek bir üst yöneticiye devredilince karışıklıklar meydana gelmeye başlamıştır. Yönetim anlayışındaki farklılıklar, yeni üst yöneticinin merkezîyetçi, hiyerarşik, otoriter ve iş odaklı bir yönetim sergileme isteği ancak örgüte yerleşmiş olan kısmi yetki devrine dayalı, orta derece demokratik ve ilişki odaklı yönetim şekli çatışmaya başlamıştır. Vakalara göre çatışma yönetimi becerilerinden ve liderlik özelliklerinden yoksun yeni üst yönetici bu entegrasyon ve değişim sürecini yönetememiş, daha çok 'ben yaptım oldu' anlayışını benimsemiştir. Her iki vaka da üst yöneticiyi narsisist, megaloman ve eleştirici mobbingci tiplerini ile sınıflandırmıştır. Yıllarca başarıyla yaptıkları görevlerin bir anda beğenilmemeye başlanması, üstün performans sonuçlarının takdir görmemesi, alternatif fikirlerin kabul edilmemesi, aşağılanması ve yönetim yeteneklerinin bunca zamandan sonra sorgulanması sonucu istemedikleri halde çalıştıkları kuruma veda etmişlerdir. Her ikisi de hem ekonomik açıdan hem de ruhsal ve fiziksel sağlık açısından kayıplara uğramıştır. Mobbing boyutları açısından ele alınacak

olursa her iki vakanın da yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı mevcuttur. Her iki vakanın da itibarına saldırı mevcuttur.

Bu vakalardan biri aynı zamanda asttan üste yönelik bir mobbing sürecine de maruz kalmıştır. Burada ast Tınaz'ın sınıflandırmalarına göre ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmaktadır. Vakanın pozisyonunu ele geçirmeyi örgüte girdiği ilk günden beri kafasına koymuştur ve bu yolda üst yönetim ile birlik oluşturarak düzenli ve sistematik bir mobbing süreci başlatmıştır.

Vakalar arasında tacizci tarafından terfi ettirildiği halde mobbinge uğrayan bir iş gören de mevcuttur. Görüşme esnasında yapılan gözleme dayanarak katılımcının mobbingin dördüncü aşamasında bulunduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Katılımcı görüşme esnasında dahi panik atak belirtileri göstermekte, yerinde oturamamakta, kendini sakin şekilde ifade etmekte zorluk çekmektedir. Sadece işe gitmeyi ertelemek için izin kullanmakta, uykusuzluk, kronik mutsuzluk ve güven kaybından dolayı zarar görmektedir. Terfisinin kendi başarısına istinaden değil sadece bir boşluğu doldurmak amacıyla yapıldığını düşünmekte ve kendisine başarısız olduğu ve böyle giderse terfisinin elinden alınacağı yönünde sürekli gözdağı verilmektedir. İşle ilgili önerilerine kulak asılmamakta hatta kesinlikle dinlenmemektedir. Katılımcıya göre sistem içinde bu duruma son vermek imkansızdır çünkü bu yetki mağdurun denetim alanı dışındadır. Üst yönetimin desteği de olmadığı için vaka mümkün olan en kısa sürede çalıştığı yerden kurtulmanın kendisi için maddi bakımdan en karlı yolunu aramaktadır. Bu da kısa sürede kendisinin mobbingin beşinci ve son aşamasına ulaşacağını kanıtlamaktadır.

Yatay mobbinge maruz kalan iki katılımcı ise beşinci aşamayı geçmiş ve mobbinge uğradıkları örgütten ayrılmışlardır. Bu vakalardan birincisi görevini başarıyla yerine getirmekte olan ve örgüt içindeki diğer çalışanlara kıyasla entegrasyona ve birleşmeye dair ön yargılara daha nesnel bakan bir çalışandır. Ancak yöneticileri ve hizmet verdiği müşterileri tarafından dile getirilen başarısı iş arkadaşını rahatsız etmiş ve onu kendi amaçları önünde bir engel olarak görmesine yol açmıştır. Zaman içinde gayri resmi yollarla aldığı yetkiye dayanarak iş arkadaşı değil de yöneticisi gibi davranmaya başlamış ve bu güç ile mobbingin şiddetini arttırmıştır. Mesai bitimine beş dakika kalan istenen raporlar, hiçbir amaca yönelik olmayıp sadece deneğe angarya amacıyla istenen araştırmalar ve düşmanca tavırlar sonucu katılımcı için örgüt iklimini çekilmez hale getirmiştir. Daha sonra üst yönetim de mobbing sürecine katılmış ve tacizciyi desteklemiş, böylece vakayı örgüt dışına atmayı başarmışlardır.

Yatay mobbinge maruz kalan diğer kurban ise tacizciyi (üstte bahsedilen vaka ve bu vaka için tacizci aynı kişidir) Tınaz'ın sınıflandırmalarından 'iki yüzlü-yılan mobbingci' sınıfına yerleştirmektedir. Tacizci önce kendisine yakın davranmış, güçlü ve zayıf yönlerini tartmış daha sonra bu zayıf yönleri kendisine karşı kullanarak vakayı duygusal yönden çökertmiştir. Pazarlama fonksiyonunda çalışan vakanın müşterileri ile olan iyi ilişkilerini gözlemlemiş, bunları bozmak için sistematik saldırılar gerçekleştirmiş, vakanın yaptığı işleri kendi yapmış gibi göstermiş ve vaka hakkında örgüt içinde olumsuz söylentiler yaymıştır. Bu sayede üst yönetimin de vakaya yetersiz gözüyle bakmasını sağlamış, kısa süre içinde üst yönetimden mevkisini düşürme talebi gelmiştir. Vaka

bunu kabul etmeyince, üst yönetimin de desteği ile kendi departmanının toplantılarına çağrılmamaya başlanmış, alınan kararlar ile ilgili bilgilendirilmemiş ve örgütte dışlanmaya yalnız bırakılmaya çalışılmıştır. Gayri resmi yollardan elde edilen ve sadece sözlü olarak ilan edilen yöneticilik hakkı ile tacizci vakanın yıllık izin gibi yasal haklarını elinden almış, vakayı fazla mesaiye zorlamış ve yetersiz olduğuna dair topluluk içinde aşağılamıştır. Vaka bütün bunların sonucunda hastalıklara karşı dirençsiz hale gelmiş, kronik uykusuzluk ve stres çekmeye başlamış, içine dönmüş, depresyona girmiş, yalnızlaştırılmış ve güvensizlik ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu döneme kadar başvuru tüm resmi kapılar kapanmış, böyle durumlarda izlenmesi istenen biçimsel adımların hiç birinden cevap alamamıştır. Tam da bu sırada kendisinden çift görev yapması istenmiş, yıllardır çalıştığı pazarlama departmanının yanı sıra sekreter olarak da tacizcisi ile iş birliği içinde olan üst yöneticiye yardımcı olması talep edilmiştir. Fazla iş yüküne ve tacizlerin ruhsal ve fiziksel etkilerine daha fazla dayanamayan kurban gayri resmi yollardan bölüm değişikliği talep etmiş, şebeke örgüt yapısı içinde çalışmakta olduğu için başka bir alt örgüte geçiş yapmıştır. Ancak psikolojik tacizin etkilerinin hala sona ermediğini belirtmektedir.

Araştırmalar mobbingin çalışan, işveren, örgüt ve toplum için çeşitli olumsuz sonuçlarını saptamıştır. Araştırmacılar mobbing üzerine araştırmaların öncelikle dünyanın en gelişmiş ve maddi olarak refah düzeyi en yüksek ülkelerinden başlamasının ve en etkili önlemlerin bu ülkelerde alınmasının şaşırtıcı olmadığını söylemektedir. Çalışan mutluluğu, örgüt iklimi gibi çeşitli sosyal konuların yanı sıra temel araştırma nedeninin hem işletmeler hem de ülkeler için ciddi para kaybı olduğu iddia edilmektedir (Önoğlu, 2004).

Mobbing literatürü incelendiğinde uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan mağdurların öncelikle ruhsal sağlıklarının uzun süre tedaviye ihtiyaç duyacak şekilde bozulduğu saptanmıştır. Mobbinge sebep olan olaylar sona erse de travma sonrası stres bozukluğu kişinin hayatını uzun dönemde etkilemekte, uykusuzluğa, depresyona, sosyal çevreden kopukluğa hatta evli olan kurbanların aile hayatlarının bozulmasına evliliklerinin sona ermesine yol açmaktadır (Hartig & Frosch, 2006). Bu durum da psikolojik rahatsızlıklara dayalı işe devamsızlık halinin mobbing bitse dahi sürmesi ve çalışma ikliminin bu durumdan maddi ve manevi yönde olumsuz etkilenmesi anlamına gelmektedir.

Kanada'da mobbing olgusunun ortaya çıkması ve dikkate alınması QC Transpo adlı kuruluşta çalışan bir işçinin dört çalışma arkadaşını vurmasının ardından intihar etmesi ile başlamıştır (Westhues, 2002). Yalnızca bu olay bile mobbing sonuçlarının hangi boyutlara varabileceğini göstermesi açısından dehşet vericidir.

Mobbingin sonuçları birey açısından ekonomik, sosyal, ruhsal ve fiziksel olarak incelenebilir. Mobbing süreci içinde ruhsal ve fiziksel sağlığın geri getirilebilmesi için doktorlara, ilaçlara ve belirli süre için hastanelere ödenen bedeller kişilerin ekonomik dengelerini olumsuz yönde etkiler. Bu durumda ülke ve toplum için de bir maliyet oluşturmaktadır. Ayrıca kişinin baskılara dayanamayıp istifa etmesi ya da işten çıkarılması sonucunda da kazancının tamamen yok olması söz konusudur (Tınaz, 2006a).

Vakaların % 100'ü izleyicilerin izleyici olarak kalmasındaki en önemli etkenin ekonomik kaygılar olduğunu belirtmiş ve eğer tepki verirlerse işten atılacakları endişesi ile sessiz kaldıklarını söylemişlerdir. Bu konuda izleyicileri anlamakta ve onları suçlamamaktadırlar. Bu da, eğer kendileri kurban değil izleyici olsalardı aynı yolu izleyecekleri çıkarımını beraberinde getirmektedir.

Ayrıca vakalardan hala mobbinge uğradığı işyerinde çalışmakta olan % 50'si maruz kaldıkları tacize dayanma sebeplerini yine ekonomik nedenlere bağlamaktadırlar. Hala aynı yerde çalışmakta olan vakaların % 60'ı maruz kaldıkları psikolojik taciz konusunda kendilerini destekleyecek bir mercii bulamadıkları için eğer konuyu üst yönetime taşırlarsa işlerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Tüm örneklem ele alınacak olursa psikolojik tacize karşı hukuksal platformda bir mücadele vermeyi katılımcılardan hiçbiri düşünmemiştir ve hala bu yolla bir sonuç elde edemeyecekleri konusunda fikirleri sabittir.

Birey için ekonomik sonuçlarının yanı sıra ruhsal sağlığı etkileyen ve buna bağlı olarak fiziksel sağlığı da bozan etkileri mevcuttur. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya titreme duygusu, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler gibi son derece ağır semptomlarla dolu bir sağlık tablosunun bireyi etkisi altına alması kaçınılmazdır (Tınaz, 2006b).

(8) numaralı katılımcı mobbing olgusunun kendisini göstermeye başladığı andan itibaren anti-depresan ilaç kullanmaya başladığını iletmiş, geceleri uykusuzluk çekmeye başladığını, rüyalarında tacizci ile kavga ettiğini gördüğünü, iş yerinde tacizciden gelen yazılı ya da sözlü iletişim anlarında ellerinin titrediğini, yine bu gibi anlarda aşırı terleme tepkisi gösterdiğini söylemiştir.

Kurbanlardan üçünde tacizciye karşı şiddet eğilimi belirlenmiş, eğer mümkün olsa tacizciyi fiziksel şiddet kullanarak elimine etmek istediklerini açıkça ifade etmişlerdir.

Ayrıca psikolojik tacizin birey için bir takım sosyal etkilerinin de olduğu saptanmış, sürekli depresif ruh halinde olan kurbanın sosyal çevresinin azaldığı, yalnızlaştığı, aile ilişkilerinin bozulduğu hatta boşanmaya kadar vardığı belirtilmektedir (Tınaz, 2006b).

Mobbingin uygulandığı örgütlere ilişkin de bir takım tahrip edici psikolojik ve ekonomik sonuçları mevcuttur (Tınaz, 2006b).

Psikolojik Sonuçlar

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi

- Örgüt kültürü ve değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Ekonomik Sonuçlar

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- Yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- Çalışanların ayrılması sonucu artan eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

Mobbingin örgütler ve bireyler üzerinde yarattığı bu olumsuz etkiler, içinde yaşanılan ülkeyi ve toplumu da etkiler. Ükelere ekonomik maliyeti göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Leymann'ın 1990 yılında yapmış olduğu çalışmalara dayanan verilere göre bir mobbing kurbanının yıllık örgütsel maliyeti 30.000 ile 100.000 USD arasında değişmektedir. (akt. Hartig ve Frosch, 2006) Mobbinge uğrayan çalışan işine ayırması gereken vaktini kendini korumaya veya tacizcisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınmaya harcayarak geçirmekte ve örgütsel verimliliği aşağı çekmektedir. Ayrıca psikolojik tacize pasif direniş olarak da kurbanların yapmaları gereken işleri aksattıkları, kendilerini duymazlıktan gelen örgütü çalışmayarak cezalandırdıkları bu çalışmadaki katılımcıların da paylaştıkları tecrübelerle dile getirilmektedir.

Vakalardan biri mobbingin örgütte bir domino taşı etkisi yarattığını ve mutsuzluğun bulaşıcı bir hastalık gibi tüm çalışanlara yansıdığını anlatmıştır.

Mobbingin sonucu olarak iş görenler motivasyonunu kaybetmekte, performansları düşmekte, daha önce başarıyla yerine getirdikleri görevleri günlük kaygılar ve yüksek stres sebebiyle yapamamaktadırlar.

Bunların meydana geldikleri ülkelerdeki örgütler arasındaki yaygınlığı o ülkenin toplam verimliliğini ve üretkenliğini de direkt olarak etkilemektedir.

MOBBİNGİ ÖNLEMENİN YOLLARI

Mobbingin hem kurbanlar hem de örgütler ve toplum için ne kadar büyük bir tehlike oluşturduğu şimdiye kadar yapılan tüm araştırmalarca kanıtlanmıştır. Dünyada son 30 yıldır incelenmekte olan, Türkiye’de ise yeni yeni konuşulmaya başlanmış bu olgunun engellenmesi için örgütsel çevredeki tüm ögelere görevler düşmektedir.

Gazeteci Ian Graham’ın ILO’nun resmi sitesinde yayınlanan makalesine göre alınacak önlemler üç ana başlıkta incelenebilir: (1) yasalaşma, (2) toplu sözleşme hükümlerinde yer alma, (3) biçimsel davranış kuralları haline getirme.

Hartig ve Frosch’un (2006) araştırmasındaki bulgular, çeşitli ülkelerde son 20 yılda mobbinge karşı hukuksal önlemler alındığı göstermektedir. Örneğin 1989’da Avrupa Birliği, üye ülkelerin hepsini bağlayacak nitelikte bir yasayı kabul etmiş ve tüm işverenleri işçilerinin psikolojik ve fiziksel sağlığından sorumlu tutmuştur. Mobbing kendi adıyla bir suç olarak 1993’te İsveç’te yasalaştırılmıştır. 2000’in başlarında Almanya, Hollanda, Fransa, Danimarka gibi diğer Avrupa ülkeleri de işyerinde psikolojik tacizi suç olarak kabul etmişlerdir. Amerika kıtasında mobbingi suç olarak kabul eden ilk ülke Kanada’dır. Amerika’da bazı eyaletlerde yasalara girmiş olsa da, ülkenin bütününde mobbing hukuktaki yerini tam olarak almış sayılmamaktadır.

Türkiye’de, işyerinde zorbalık, yıldırma amaçlı duygusal taciz konusunun (Mobbing) yaygın olduğu, bu olgunun da tıpkı cinsel taciz gibi konuşulması, kurumların ve devletin insanlara sahip çıkması gerektiği bildirilmektedir. Uzmanların belirttiğine göre, Türkiye’de çalışanların yaklaşık yüzde 35’i, iş hayatında bireysel veya çete halindeki zorbalığa maruz kalmaktadır. Yıldırma amaçlı duygusal taciz mağduru kişi, başka bir yere gitme imkanı yoksa, o iş yerinden hasta olup, duygusal dengesi tamamen bozulmuş olarak ayrılmaktadır. 'Günah keçisi' olarak seçilenlerin ortak özelliği ise, "İçeride dönük, iş odaklı, işini çok önemseyen, yüksek değer sahibi kişiler olmaları"dır. (GenBilim,www.genbilim.com, 2009)

25 Aralık 2008 tarihinde yayınlanan bir habere göre mobbing, Türkiye’de Borçlar Kanunu yasa tasarisinin ‘İşçinin Kişiliğinin Korunması’ maddesine girmeyi başarmıştır. (www.mobbingturkiye.net, 2009) Söz konusu maddede cinsel tacizle ilgili hüküm genişletilerek "İşveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" şeklinde değiştirilmiştir. Maddenin gerekçesinde "Cinsel tacizin yanında diğer psikolojik taciz (mobbing) de kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmıştır" demıştır.

Ülkemizde 2009 Ocak ayına kadar mobbing ile ilgili basına yansıyan en son dava Jeoloji Mühendisleri Odası mensuplarından Tülin Yıldırım'ın maruz kaldığı mobbing davranışları sonucu işinden ayrılmak zorunda kaldıktan sonra odaya karşı açtığı manevi tazminat davasıdır. Mahkeme Tülin Yıldırım'ı iddiasında haklı bulmuş ve JMO'yu 1000 TL manevi tazminat ödemeye mahkum etmiştir(www.mobbingturkiye.net, 2009).

Çabuk'a göre özellikle entegrasyon sürecinde kendisine çok rahat bir oluşma ve genişleme zemini bulan mobbingin önlenmesi için; hazırlık aşamasında yeni kadronun oluşturulması, yönetici ve çalışanların birbirlerine yetki ve görev devrini planlaması, insan kaynaklarının yeni işe alımlar sırasında kuruma ve role uygun seçimleri yapması, kurumda açık iletişimin her seviyede, tüm ast-üst ilişkilerinde uygulanması ve beklentilerin açık olarak ifade edilebilmesi gerekmektedir. Yönetimin de bu entegrasyon sürecinde meydana gelebilecek çatışmaları büyümeden önleme konusunda kararlı bir davranış sergilemesi beklenmektedir. (Çabuk, www.kariyerakademi.net, 2009)

Sayar'a göre ise mobbing oluşumunu önlemek için:
(<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm>, 2009)

- 1- Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan, birbiriyle çelişmeyen personel politikası oluşturulmalıdır.
- 2- Yönetimin söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağlanmalıdır.
- 3- Özellikle yöneticiler etik düşünüş ve davranış bakımından kendilerini geliştirmeli ve diğer çalışanlara örnek olmalıdır.
- 4- Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır.

Mobbingi henüz oluşmadan önleyebilmek için alınması gereken pek çok önlem mevcuttur. Bu araştırmada gönüllü olarak yer alan vakaların hepsi mobbingin önlenmesi için üst yönetimin desteğinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Özellikle bir vaka, örgütte eğer biçimsel bir kariyer planı mevcut olsaydı ve işler yazılmış kurallara göre yürütülmek zorunda olsaydı kendisinin de, buna maruz kalan diğer çalışanların da kurban olmasının baştan önenebileceğini iddia etmektedir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Gerek araştırmadaki katılımcıların deneyimlerinden, gerekse şimdiye kadar farklı ülkeler ve örgütlerde alınan önlemlerden yola çıkarak iş yerinde psikolojik tacize karşı getirilebilecek öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Tüm vakalarda ve de taranan literatür içinde yer alan örneklerde en büyük sorun üçüncü aşamada ve dördüncü aşamada belirginlik kazanan yönetimin de mobbinge katılma olgusudur. Liderlik başarılı bir örgüt için anahtar bir özelliktir. Liderlik özelliklerinin bulunmadığı yöneticiler mobbinge destek olmakta ve hatta şirket sahipleri ile birlikte bu olguyu bir strateji olarak

kullanılmaktadırlar. Örgüt sahiplerinin ve yöneticilerinin kendi faaliyet alanlarında değişen ticari akımlar ya da rekabetin yönü gibi konulara gösterdikleri ilgiyi, örgütlerinin performansını bu derecede etkileyebilen mobbing olgusuna da göstermeleri ve iş yerlerinde psikolojik tacizi koymak için ellerinden geleni yapmayı şirket hedefi haline getirmeleri gerekmektedir. Bu konuda bilinçli bir üst yönetim, alt yöneticilerin ulaşmak için her yolu denedikleri sayısal hedeflerin yanına, çatışmaları mobbinge dönüştürmeden ve hem çalışanlar hem de örgüt lehine çözüme konusunda da performans hedefleri koyarsa alt yöneticiler tacizcileri desteklemek yerine kurbanları desteklemeyi seçeceklerdir.

2. Kurbanların çoğu mobbinge maruz kalmaya başladıklarından itibaren kademe kademe yalnızlaştıklarını anlatılmaktadır. Yalnız olmadıklarını hissedebilmeleri için devletin ilgili kurumlarına bağlı danışma masaları oluşturulmalı, gerekli haller için ücretsiz yasal ve tıbbi yardım ve danışma hakkı tanınmalı, telefon hatları kurulmalı ve sanal ortamda kurbanların kimliklerini deşifre etmeden deneyimlerini paylaşacağı platformlar oluşturulmalıdır. Çünkü cinsel taciz gibi psikolojik tacizde de kurbanlar başlarına geleni çoğu zaman saklama eğilimi göstermekte ve paylaşımında bulunmadıkları için bu duruma maruz kalanın sadece kendileri olduklarını düşünmektedir. Bundan sonraki aşamada gelen kendini suçlama hali mobbingin psikolojik durum üzerindeki etkilerine bir yenisini eklemektedir. Birçok ülkede bu amaçla kurulmuş websiteleri faaliyettedir. Türkiye’de de www.mobbingturkiye.net bu sitelere en güzel örnektir.

3. Ayrıca örgütlerin içinde de önlemler alınmalı, çalışanlar mobbing konusunda bilgilendirilmelidir. Sendikaların aktif olarak faaliyette bulunduğu örgütlerde bu aksiyon sendikal çalışmalar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Diğer örgütler için ise bu önlem kurumsal iletişim ya da benzeri departmanlar aracılığı ile alınmalı, mobbing konusunda çalışanları aydınlatıcı dokümanlar hazırlanmalı, konferanslar ve çalışmalar düzenlenmelidir.

4. Kuşkusuz yasal düzenlemeler ve emsal niteliği oluşturabilecek davalar, ceza almadan sınırlanabileceğini düşünerek tacize devam eden zorbaları engelleyecek en etkili önlem olacaktır. Hem örgüt içi yönetmeliklerde hem de çalışma hukuku içinde mobbing uygulamalarına karşı yer alacak caydırıcı cezalar kurbanların da haklarını aramaktan kaçınmamasını sağlayacaktır.

5. Mobbinge karşı örgüt içinde özellikle insan kaynakları departmanları bilgilendirilmeli ve gerekirse yeniden yapılandırılmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları arasında yetkili bir çalışan mobbing konusunda eğitilmeli ve örgüt nüfusu bu yönde bilgilendirilmelidir. Mobbinge maruz kalan kurban durumunun açık edilmeyeceğini bilerek bu departmana başvurabilmeli ve sorunlarının adil bir şekilde çözüleceğinden emin olmalıdır.

6. Örgüt içinde mobbinge karşı bir kültür oluşturulmalı, etik kuralları içersinde psikolojik tacize karşı yaklaşımlar da yer almalı, yazılı ve görsel yollarla tüm örgüte duyurulmalı, vizyon ve misyon için oluşturulduğu gibi mobbinge karşı da sloganlar oluşturulmalı ve böylece yeni katılan çalışanlar dahi örgüt içinde bu tip uygulamaların asla yanıt bulamayacağını ilk günden öğrenmelidir.

7. Şirket birleşmelerinde yönetim entegrasyon sürecinde ortaya çıkacak çatışmalar karşısında adil ve belirgin bir tavır almalı, çatışmaların şiddeti artmadan çözüm bulunması için duyarlı ve bir o kadar tarafsız davranmalıdır. Kurumda açık iletişimin her seviyede, tüm ast-üst ilişkilerinde uygulanması ve beklentilerin açıklıkla dile getirilebilmesi gereklidir. Entegrasyon sürecinde dönüşümcü liderlik özellikleri olan yöneticilerin göreve gelmesi olası çatışmaları ve mobbing uygulamalarını önleyecektir.

KAYNAKÇA

- ÇABUK, Ç. *Şirket Birleşmelerinde ve Kültürel Entegrasyon Sürecinde Mobbing*, <http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=628> (Erişim Tarihi: 11/01/2009).
- DAVENPORT, N, SCHWARTZ, R. D. and ELIOT, G. P. (2003), *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- EINARSEN, S. (2000), Bullying and Harrassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 7-13.
- EINARSEN, S., A. SKOGSTAD, (1996), Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- ERKAN, A. (2006), *Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz*, [MOBBING : İş Yerinde Psikolojik Taciz - Psikoloji, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Makaleleri Kütüphanesi -TavsiyeEdiyorum.com](http://www.mobbing.org.tr), Erişim Tarihi: 11/01/2009
- GRAHAM, I. *Mopping up Mobbing-Legislate or Negotiate?*, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/11.pdf> Erişim Tarihi: 17/01/2009
- HARTIG, K., J. FROSCHE, (2006), Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard, *Our Work...Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations*, Brisbane: Griffith University.
- JENNIFER, D. (2000), Bullying at Work: The Role of Environment Quality, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 194-200.
- JORDAN, P.J., SHEENAN, M. (2000), Stress and Managerial Bullying: Affective Antecedents and Consequences, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 201-207.
- LEYMANN, H. (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Mi Piace Lavorare (Mobbing), <http://www.italianfilmfestival.co.nz/films/2004/film16.htm>. (17/01/2009).
- MC CARTHY, P. (2000), The Bully-Victim at Work, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 272-277.
- MAK, A.S., MUELLER, J. (2000), Effects of Occupational Stressors on Depressive Symptoms During Organisational Restructuring, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 256-260.
- NIEDL, K. (1996), Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- ÖNOĞLU, N. (2004), *Dikkat Mobbing Var, Birgün Gazetesi*, http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/fcbc3c0cf262c77_ek.pdf?dergi=HABER%20B%C3%9CLTEN%C4%B0 (Erişim Tarihi: 16/01/2009).
- ROSNER, B. (2001), *İş Yeri Gazileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- SAYAR, Ö.Ö., *Mobbing-İş Yerinde Duygusal Şiddet*, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm> (Erişim Tarihi: 16/01/2009).
- SEIGNE, E., I. COYNE, P. RANDALL, (2000), Adult Victims' Profiles, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 354-359.
- SHEEHAN, M., M. BARKER, (2000), Analysing Metaphors Used by Victims of Workplace Bullying, *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, 360-367.
- TINAZ, P. (2006a), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum*, Cilt No 4 (11).
- TINAZ, P. (2006b), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- WESTHUES, K. (2002), At the Mercy of the Mob, *OHS Canada, Canada's Occupational Health & Safety Magazine*, 18 (8), 30-36.
- YILMAZ, A., ÖZLER, E.D., MERCAN, N. (2008), Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26).
- ZAPF, D., LEYMANN, H. (1996), Foreword, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 161-164.
- LEYMANN, H., *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM> Erişim tarihi: 12/01/2009
- Mobbing Türkiye, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 Erişim Tarihi: 12/01/2009
- GenBilim, <http://www.genbilim.com/content/view/5944/38/>, Erişim tarihi: 12/01/2009.