

Derleme

ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÇALIŞANA PSİKOSOSYAL VE PSİKOSOMATİK AÇIDAN ACI VEREN TRAVMATİK BİR DENEYİM: MOBBİNG (YILDIRMA)

A Traumatic Experience Which Hurts Psychosocially and Psychosomatically the Employee in Working Life: Mobbing

Olcaş GÜLDALI*

* Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sosyal Hizmet Bölümü 3. Sınıf Öğrencisi

ÖZET

Mobbing, çalışma yaşamında çalışanlara psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren ve çalışanların insan haklarını ihlal eden bir olgudur. Mobbing olgusunda temel amaç, sürekli, kasıtlı ve sistematik olarak yönelti-

len sinsice davranışlarla, işyerinde bir engel ya da rakip olarak görülen bir çalışanın işten ayrılmasını sağlamaktır. Ayrıca bu olgu, her örgütte ortaya çıkabileceği için her çalışanın potansiyel mobbing mağduru olma ihtimali vardır.

Bu bağlamda, bu çalışmada toplumsal farkındalık oluşturma noktasında mobbing genel hatlarıyla tartışılacak ve bu olgunun sosyal hizmetle ilişkisine kısaca değinilecektir.

Anahtar Sözcükler: *Mobbing, mobbing mağduru, mobbing uygulayan kişi/yıldırıcı, mobbing ve sosyal hizmet*

ABSTRACT

Mobbing is a phenomenon which hurts psychosocially and psychosomatically the employees and violates the employees' human rights. Main purpose in mobbing phenomenon is take the employee who is seen as a rival and as an obstacle in workplace quit his/her job with slyly behaviors which are directed intentionally, continually and systematically. In addition, there is possibility for every employee to become the mobbed because of the fact that this phenomenon can be seen in every organisation.

In this context, in order to create social awareness; mobbing will be discussed in general framework and relationship of this phenomenon with social work will be touched briefly in this study.

Key Words: *Mobbing, mobbed, mobber, mobbing and social work*

GİRİŞ

Birey için yaşam denen olgu; su damlasının sabırla, inatla ve belli bir zaman sürecinde mermeri aşındırarak delmesi gibi zorlu bir mücadele yolculuğunu ve sürecini ifade eder. Bireyin doğumuyla başlayan bu zorlu mücadele

yolculuğunda kişinin var olma ve kendine yer edinme çabası, önce aile, sonra eğitim, oradan da çalışma yaşamıyla devam eder. İş yaşamıyla birlikte birey, yaşam denen zorlu mücadele yolculuğunun farklı bir boyutuyla karşı karşıya gelecektir. Bu süreçte birey, anlaşmazlık ve çatışmalarla karşılaşabileceği, zaman zaman da kendisine hak-sızlıkların ve adaletsizliklerin yapıldığını düşünebileceği gibi; kimi zamanda duygusal, psikolojik ve fiziksel anlamda baskı, taciz, şiddet ve yıldırma hareketi gibi yıpratıcı, küçük düşürücü ve alay edici tavır, tutum ve davranışlara maruz kalabilecektir. Bu bakımdan, bu çalışmanın da amacını oluşturan çalışma yaşamında her bireyin karşılaşma ihtimali olan mobbing (yıldırma) kavramının, toplumsal farkındalık oluşturma noktasında tanımlanması, açıklanması ve genel çerçevesiyle ortaya konulması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, bu amaç doğrultusunda kısaca mobbing ve sosyal hizmet mesleği arasındaki ilişkiye de değinilecektir.

Mobbing Kavramının Tanımlanması ve Tarihsel Arka planı

Bu kavram, dilimizde daha çok –tam bir karşılığı olmamakla birlikte- “psikolojik şiddet”, “manevi taciz”, “psikolojik istismar”, “duygusal taciz”, “psikolojik taciz”, “duygusal istismar”, “sözel istismar”, “yıldırma” ve “psikolojik terör” sözcükleriyle ifade edilirken, uluslararası literatürde daha çok “mobbing” ve “bullying” sözcükleriyle ifade edilmektedir.

“Mob” sözcüğü, disiplinsiz ve düzensiz bir kalabalık veya organize olmuş bir çete anlamına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vurgus” sözcüklerinden türetilmiştir. “Mob” kökünün eylem biçimi

olan “mobbing” sözcüğü ise; özellikle aşırı öfke ya da istekle itip kakmak, rahatsız etmek, taciz etmek, bunaltmak ve saldırmak anlamına gelmektedir (<http://www.thefreedictionary.com/mob>; Tutar, 2004: 9).

Leymann (1990, 1996)’ın çalışma yaşamında psikolojik ya da fiziksel terör olarak da ifade ettiği, çalışana psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren mobbing, bireye bir kişi ya da grup tarafından sistematik olarak yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim olarak tanımlanır. Aynı zamanda bir çatışma tipi olarak da nitelenen mobbing, kurbanı yönelik sistematik damgalama sürecini ve kurbanın insan haklarına yönelik saldırıları da içerir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Hirigoyen (1998; Akt.: Yıldız, 2007: 11-12) ise bu kavramı, çalışanın kişiliğine, onuruna veya fiziksel ve ruhsal bütünlüğüne zarar veren, kişinin çalışma ortamını bozarak kişinin işini tehlikeye sokan her türlü olumsuz anlam taşıyan söz, eylem ve davranış olarak ifade etmektedir. Hirigoyen’e göre mobbing, toplumsal ve ekonomik bir durumun yarattığı bir olgu olmayıp yalnızca hukuksal düzenlemelerin yarattığı boşluğun bir sonucudur. Hirigoyen (2000; Akt.: Cengiz, 2007: 13)’in de ifade ettiği gibi bu olgu aynı zamanda, çalışan için ruhsal cinayetle sonuçlanabilecek yıkıcı bir saldırganlıktır. Salin (1999, Akt.: Yıldız, 2007: 12)’e göre ise mobbing, bir veya birden fazla kişiye yönelik bir mağduruşlu boyutunu ve düşmanca bir çalışma ortamını yaratmayı kapsayan sürekli, kasıtlı ve ısrarlı olumsuz davranışlardır. Mobbing, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını bozarak onların işini tehlikeye sokacak kadar bir dizi olumsuz sonuç doğuran psikolojik taciz

veya her türlü kaba muamele olarak da tanımlanabilmektedir (Zapf, Knorz, ve Kulla, 1996; Akt.: İlhan, 2010: 1177). Browne'ye göre ise mobbingi, basit veya aniden gelişen bir kişilerarası çatışma olarak algılamamak gerekir. Mobbing, aksine doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik açıdan yönelmiş çalışana ciddi zararlar verebilecek bir davranış biçimidir (Browne ve Smith, 2008; Akt.: Alparslan ve Tunç, 2009: 147). Bu noktadan hareketle mobbing, iş yerinde çalışana, bir kişi ya da grup tarafından duygusal ve psikososyal anlamda kasıtlı, sürekli ve sistematik olarak yöneltilen baskı, taciz, şiddet ve yıldırma hareketi gibi yıpratıcı, küçük düşürücü ve alay edici tavır, tutum ve davranışların tamamı olarak ifade edilebilir.

Mobbing olgusunda temel amaç, sınırsızca yöneltilen düşmanca davranışlarla, iş yerinde bir engel ya da rakip olarak görülen bir çalışanın işten ayrılmasını sağlamaktır. Bu, kimi zaman işverenin, çalışanın kıdem tazminatı ve diğer sosyal haklarını ödemediğinden ondan kurtulması, kimi zaman da aynı statü için rakip görülen güçlü ve başarılı bir çalışandan kurtulmak için yapılabilir. Bu bağlamda mobbing (Cortina ve diğ., 2001: 64–80; Zapf ve Gross, 2001: 501; Akt.: Özen-Çöl, 2008: 109);

- Yavaş yavaş gelişen ve her aşamada etkisi yoğunlaşan yıkıcı bir süreçtir.
- Tekrar eden, uzun süre varlığını ve etkisini koruyan olumsuz davranışlardan oluşur.
- Taraflar arasındaki mutlak bir güç dengesizliğine dayanır.

- Kurbanı dolaylı ve doğrudan yöneltilen duygusal saldırılardan oluşur.
- Kurbanın kendini çaresiz ve savunmasız bir durumda algılamasına, psikososyal sağlığının bozulmasına yol açarak, işini kaybetmesiyle karşı karşıya kalmasına neden olur.

Literatürde ise yıldırma olgusunun farklı kavramlarla ifade edildiği aşağıdaki tablodan görülmektedir.

Mobbing, her ne kadar farklı kavramlar temelinde ele alınsa da temelde tüm bu kavramlar aynı olguyu ifade etmektedir (Einarsen, 1999: 17).

Mobbing sözcüğünün, yuvalarını tehdit ve tehlikelere karşı korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek için, biyologlar tarafından 19. yüzyılda ilk kez kullanıldığı bilinmektedir (Tınaz, 2006a: 14). Mobbing kavramı, ilk kez 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından bir grup ya da sürü halinde yaşayan küçük hayvanların, tek başına dolaşan büyük ve güçlü bir hayvanı tehdit etmesini veya küçük hayvan gruplarının toplu bir şekilde büyük ve güçlü bir hayvana karşı atağa kalkmasını ve saldırmalarını anlatmak için kullanılmıştır. Konrad Lorenz'den sonra aynı terim, Peter-Paul Heinemann tarafından, çocuklardan oluşan bir grubun yalnız bir çocuğa karşı tavır alıp onu dışlamasını ve ona zarar vermesini tanımlamak için kullanılmıştır (Leymann, 2007; Akt.: Cengiz, 2007: 3; Tutar, 2004: 9).

Çok eski bir olgu olmasına rağmen sistemli bir şekilde araştırılmamış ve tanımlanmamış olan iş yerindeki her insanın karşılaşabileceği bu durumu ise ilk kez 1980'li yılların başında Alman psikolog

Tablo 1: Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar

Araştırmacı	İngilizce Karşılığı	Türkçe Karşılığı	Yıl
H. Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M. Sheehan vd	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J. W. Cox vd	Verbal Abuse	Sözel İstismar	1991
A. Adams	Bullying	Bullying	1992
B.E. Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K.Björkqvist	Workplace Harassment	İş yerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y.Vardi&Y.Wiener	Misbehavior in Organizations	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L.Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson, O'leary-Kelly	Antisocial Behavior	Antisosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K. Aquino, Grover, Bradfield, Allen	Victimization	İşyerinde Mağduriyet	1999
Andersson, Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervision	İstismarcı İdare	2000
S.Einarsen	Bullying	Bullying	2000
Duffy, Ganster, Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama, Zayıflatma	2002
Institute for Workplace Trauma and Bullying	Psychological Violence	Psikolojik Şiddet	2002
D. Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P.Lutgen-Sandvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

Kaynak: Yıldız (2007), s.6'dan aynen alınmıştır.

Heinz Leymann mobbing sözcüğü ile ifade etmiştir (Leymann, 1996: 165-167). Leymann, bu olguyu belli bir işyerindeki çalışanlar arasında görülen düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı çalışmaların sonucunda saptamış ve tanımlamıştır (Tınaz, 2006b: 1).

Çalışma yaşamında bu türden davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip ortaya konulmamış ve tanımlanmamıştır. Bu nedenden dolayı Leymann'ın iş yerinde yaşanan mobbing olgusuna yönelik görüş ve araştırmaları, tüm dünyada iş yerinde yaşanan mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara kaynaklık etmekte ve temel oluşturmaktadır. Leymann, iş yerinde yaşanan mobbing olgusuna yönelik görüş ve araştırmalarında; iş yerinde yaşanan mobbing davranışlarını ortaya koymakla kalmamış, bu tür davranışların temel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, bu tür davranışlardan en fazla etkilenen kişileri ve bu olgunun yaratabileceği psikolojik sonuçları da özellikle vurgulamıştır (Tınaz, 2006a: 14).

Mobbinge Maruz Kalan Bireylerin Özellikleri

Çalışma yaşamında, her bireyin mobbing olgusuna maruz kalma ihtimali vardır. Başka bir deyişle, her çalışan, çalıştığı örgütte potansiyel bir mobbing mağduru olma ihtimaliyle karşı karşıyadır.

Mobbinge maruz kalmış ya da maruz kalma ihtimali olan birey veya bireylerin bazı özelliklere ve yeteneklere sahip olması mobbinge maruz kalmalarına neden olabilmektedir. Ancak, bu özellikleri ve yetenekleri kesin olarak karakterize etmek mümkün değildir.

Mobbinge maruz kalan kişiler genellikle, ortalamanın üzerinde çalışan, iyi eğitim

almış, kendini sürekli geliştiren, zeki, yetenekli, yaratıcı, güvenilir, duyarlı, yardım sever, sessiz, sakin, iş odaklı, haksızlığa dayanamayan, ama kendi hakları konusunda kolayca fedakârlıkta bulunabilen kişilerdir. Bu kişiler iş yerlerinde, genelde gelecekte yükselebilecekleri izlenimini verirler. Fakat mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler, mobbinge maruz bırakılan kişinin veya grubun sistematik tacizleri veya saldırgan davranışları sonucunda başlangıçtaki bu özelliklerini büyük ölçüde yitirmektedirler (Dökmen, 2009: 170-171; Tutar, 2004: 53-54).

Mobbing Olgusunu Ortaya Çıkaran Davranışlar

Mobbing olgusu, bireye yöneltilen bir takım davranışlarla belirginlik kazanır. Dökmen (2009), Sloan ve diğ. (2010: 89)'e göre, bireye yöneltilen davranışlardan bazıları:

- Kurbanı sürekli eleştirmek, hakaret etmek,
- Sözüünü kesmek,
- Kurbanı dışlamak, o yokmuş gibi davranmak,
- Kurbanın fikirlerini ve başarılarını kütülemek, kurbanı gözden düşürmek,
- Hakkında dedikodu yapmak,
- Kurbanın yüzüne karşı veya arkasından alay etmek,
- Hedef kişiyi yaptığı hatalardan dolayı suçlamak,
- Lakap takmak,
- Tehdit etmek,
- Kurbanla iletişimi ve etkileşimi kesmek; konuşmamak,
- Hedef kişinin iletişim ağını kesmek,

- Çalışana işe alınma amacı dışında, statüsüyle bağdaşmayan iş, görev ve sorumluluklar vermek,
- Hedef kişiden makul olmayan taleplerde bulunmak,
- Kurbanın yeterliliğini sorgulamak,
- Kurbanı, sessiz telefonlarla rahatsız etmek,
- Kurbanı toplum içinde hoş, kurbanla baş başa iken kaba bir şekilde davranmak,
- Kurbanın adını deliye çıkarmak,
- Cinsel içerikli imalarda bulunmak,
- Kurbanı doğrudan cinsel tacizde bulunmak,
- Nadirde olsa fiziksel şiddet uygulamak,
- Kurbanın çalışma masasını döküp saçmak vb.
- Kurbanın konuşmasına izin verilmez; sürekli sözü kesilir.
- Hedef kişinin çalışması ya da performansı eleştirilir.
- Mağdurun (Mobbed) özel yaşamı yersiz bir şekilde eleştirilir.
- Kurban yazılı ya da sözlü olarak tehdit edilir.
- Mağdur telefon vasıtasıyla rahatsız edilir.
- Kurbanı doğrudan çağırılıp çağırılır.
- Hedef kişiyle olan ilişkiler; mimikler, kanılar ya da imalarla reddedilir.

B. Kurbanın sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar:

- Mobbing davranışlarında bulunan kişiler (Mobber/Yıldıran) kurbanla konuşmazlar.
- Diğer kişilerin de mağdurla konuşması engellenir.
- Kurbanı yokmuş gibi davranılır.
- Kurban ayrı çalışma yerlerine verilerek diğer çalışanlardan izole edilir.

C. Kurbanın saygınlığına yönelik saldırılar:

- Kurbanın arkasından dedikodu yapılır.
- Kurban, zihinsel açıdan tutarsız olarak düşünülür.
- Hedef kişinin dini inancı, siyasi görüşleri, özel yaşamı ve milliyeti ile alay edilir.
- Kurban, öz güvenini olumsuz etkileyecek işler yapmaya zorlanır.
- Hedef kişinin kararları ve iş performansı sürekli sorgulanır.

şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Leymann (1996: 170) ise mobbing olgusunu ortaya çıkaran ve mobbing kapsamına giren davranışları 5 kategoride ele almaktadır. Davranış tiplerine ve kurban üzerindeki etkilerine göre 5 kategoride ele alınan bu davranışlar, toplam 45 davranış içermektedir. Bu 5 kategoriyi oluşturan mobbing davranışlarının bazıları ise aşağıdaki gibidir (Davenport ve diğ., 2003; Akt.: Tigril ve Kokalan, 2009: 718; Yıldız, 2007: 84-86);

A. Kurbanın kendini ifade etmesini ve iletişimini engellemeye yönelik saldırılar:

- Kurbanın kendini ifade etmesi astları, üstleri ya da eş düzey çalışma arkadaşları tarafından kısıtlanır.

- Kurban, küçük düşürücü lakaplarla çağrılır.
- Kurban, zihinsel tedavi olması yönünde ikna edilmeye çalışılır.
- Kurbanın el kol hareketleri, yürüyüşü, sesi taklit edilerek alaya alınır.
- Mağdurun çaba ve başarısı haksız bir şekilde değerlendirilir.
- Kurbanın varsa herhangi bir özrü ile alay edilir.
- Kurbana cinsel imalarda bulunulur.

D. Kurbanın yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar:

- Kurbana özel görevler verilmez.
- Kurbana özel beceri gerektirmeyen önemsiz görev ve sorumluluklar verilir.
- Mağdurun görev ve sorumlulukları sürekli değiştirilir.
- Kurbana verilen işler geri alınır ya da iptal edilir. Kurban kendine yeni bir iş yaratamaz.
- Kurbanın evine ya da ofisine saldırılabilir ya da zarar verilebilir.
- Oluşan zararların faturası kurbana çıkartılır.

E. Kurbanın doğrudan fiziksel sağlığına ve iyilik haline saldırılar:

- Mağdur, fiziksel gücünü aşan işler yapmaya zorlanır.
- Kurbana fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Kurbana yönelik fiziksel zarar verilebilir.
- Kurbanın gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanabilir.

- Kurbana yönelik doğrudan cinsel tacizde bulunulabilir.
- Kurban, fiziksel olarak taciz edilir.

Yukarıda sıralanan davranışlardan birinin veya birkaçının kasıtlı ve sürekli tekrarlanması, sistemli bir şekilde bireye yöneltilmesi durumunda "mobbing" ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların bazıları -tamamı olması gerekmez- kasıtlı, sürekli ve sistematik olarak çalışana yöneltilmeye başlandığında, bu durum kurban için ciddi boyutlara varan psikososyal ve psikosomatik problemlere (Einarsen, 1999: 17) neden olabileceği gibi, uzunca bir süre ve sıklıkla yaşanmaya başlandığında ise çalışan için sosyal, psikolojik ve psikosomatik acıyı (Leymann, 1996: 168) da beraberinde getirebilir.

Aydın ve Özkul (2007: 172-173) 'a göre bir davranışın mobbing olarak nitelenebilmesi için; olumsuz bir davranışın varlığı, bu davranışın sürekliliği ve sıklığı, davranışın hedef alınan kişi tarafından olumsuz olarak algılanması, taraflar arasındaki eşitsiz güç ilişkilerinin varlığı ve bu davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması temel kriterdir. Leymann (1996: 168) 'a göre ise bu tür davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için sık sık (istatistiksel tanımına göre: haftada en az bir kez) ve uzunca bir süre boyunca (istatistiksel tanımına göre: en az altı ay boyunca) devam etmesi ve tekrarlanması gerekmektedir (Leymann, 1996: 168). Bu bakımdan çalışma yaşamında çalışanlar arasında yaşanan geçici ve kısa süreli çatışma ve anlaşmazlık durumları, bu kapsamda değerlendirilemez.

Mobbing Nasıl Bir Gelişim İzler?

Çalışma yaşamında mobbing, farklı şekillerde sergilenebilmektedir.

Bu bağlamda mobbing, iş yerindeki hiyerarşik yapılanma içerisinde yatay, aşağıya doğru ve yukarıya doğru olmak üzere üç farklı şekilde sergilenebilmektedir (Cengiz, 2007: 4):

1. İş yerinde bir çalışanla yatay konumda bulunan diğer çalışanlar arasında sinsice uygulanan mobbing,
2. İş yerinde üst pozisyondaki kişilerin otoritelerini kötüye kullanmasıyla gerçekleşen mobbing ve
3. İş yerinde ast konumda olan çalışanların üst pozisyondaki kişilere karşı birleşerek daha çok dışlama ve yapılan işleri sabote etme amacıyla uyguladıkları mobbing.

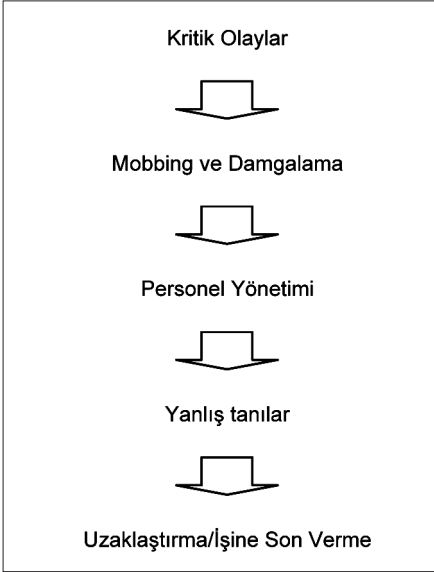
Kısaca, bir yönetici bir çalışanına mobbing uygulayabileceği gibi; aynı düzeydeki iki çalışandan biri diğerine mobbing uygulayabilir veya çalışanlar yöneticilerine yönelik mobbing sergileyebilirler.

“Bir yıldırma sürecinde rastlanabilecek tipik senaryolardan biri şöyle olabilir: Çalışkan, iyi huylu, iyi yetişmiş, yaratıcı olduğu izlenimi veren bir eleman var. Bu elemanın bir amiri, diyelim ki şefi, onun performansını ve kişiliğini olumsuz algılıyor; onun işleri aksattığını ve yeterince sosyal olmadığını düşünüyor (...) Elemanın başarısız olduğunu düşünen şef ona itici davranmaya başlar. Giderek o iş yerinde çalışan birkaç kişi daha şef gibi düşünmeye başlar; sessiz mutabakatla oluşan bu küçük grubun üyeleri (bazen büyük gruplar da olabilir) söz konusu elemanı iterler, birlikte buldukları ortamda o yokmuş gibi davranırlar. Yıldırma başlamıştır. Yıldırın grup tarafından yıldırmaya maruz kalan elemana dozu gitgide artan tacizler yöneltilir. Genelde önce, surat

asma, sorusuna hemen cevap vermemesi gibi tavırlar, sergilenen tacizler ve eleştirme, alay etme, küfredme türünden sözel tacizler ortaya çıkar. Bu tür tacizleri, çarpma, itme, kavga benzeri fiziksel tacizler izleyebilir. Bazen bütün bir masayı bir el hareketiyle yere indirme benzeri tacizler görülebilir. Nadirde olsa cinsel taciz, hatta tecavüz görülür. Sözel ve fiziksel tacizler sürerken, yıldırılmakta olan eleman tacizci grup tarafından sürekli açık veya üstü kapalı bir biçimde mesleki yetersizlikle ve asosyal olmakla suçlanır. Yıldırma kurbanını strestedir, sürekli acı içinde dolaşır (...) Yıldırma, ilişkilerin bir iyi bir kötü olduğu bir ilişkiler atmosferinde ağır ağır gelişir. Yıldırmaı gerçekleştiren grup kurbanı net bir şekilde birdenbire kötü davranmaz; bazen itici, bazen doğal davranırlar. Yıldırma, adeta insan yutan bataklıklar gibi kurbanını derinlere doğru ağır ağır çeker. Kişi bir girdaba kapılmışçasına, önceleri ağır ağır, daha sonra belki hızlanarak bir girdaba çekilir” (Dökmen, 2009: 176-177).

Mobbing olgusu, her ne kadar ortaya çıktığı toplumun sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik yapısından ve işyeri ya da kurumun kültüründen dolayı farklı gelişim süreçleri içerisinde gelişse de genel olarak, bu olguyu ortaya çıkaran süreçler, beş aşamada ele alınabilir.

İş yeri ya da kurumdaki anlaşmazlık ve çatışma ortamı, mobbing olgusu için gerekli ortamı oluşturan ilk aşama olur. Ancak, bu anlaşmazlık ve çatışma atmosferinin mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceği belirsizdir. Bundan dolayı, ilk aşamayı henüz mobbing olarak nitelemek doğru olmayabilir. Ancak, hedef alınan kişinin damgalanmaya başlanmasıyla birlikte mobbing de başlayacaktır. Bu ise ikinci aşamayı



Şekil 1. Leymann'ın Mobbing Aşamaları

oluşturmaktadır. Bu aşamada, mobbing eylemleri birçok davranışı içerir, ancak, bu davranışlar normal etkileşim sürecinde, her zaman saldırganlığın ve uzaklaşmanın (işine son vermenin) göstergesi olmayabilir. Gerçekte, bu aşamada gözlenen davranışlar, gündelik iletişim sürecinden ayrı olarak düşünüldüğünde rahatsız edici bulunmazken süreklilik gösterdikleri andan itibaren farklı bir yapıya dönüşür ve artık o andan itibaren mobbing olarak değerlendirilebilirler. Üçüncü aşamada ise, mobbing mağduru, psikolog ya da psikiyatriste yöneldiğinde yönetimin de olaya dahil olmasıyla birlikte olay resmi bir vaka halini alır. Bu aşamada yönetimin, mobbinge maruz kalan kişinin kusurlu olduğuna dair yanlış hükümde bulunması artık çok kolay bir duruma dönüşür. Dördüncü aşamadaysa, mobbing mağdurunun psikolog ya

da psikiyatristlere yönelmesi durumunda iş yerindeki sosyal koşulların tam olarak anlaşılammış olması, mağdurun durumunun yanlış yorumlanmasını beraberinde getirebilir. Bu da mağdur için büyük bir riskin habercisidir. Bu risk mağdurun paranoya, manik depresif hastalık, uyum bozukluğu, kişilik bozukluğu gibi yanlış tanılarla yaftalanmasını beraberinde getirebilecektir. Bu yargı ve yaftalama mağdurun mesleki rehabilitasyonu ve rehabilitasyon sonrası mesleki hayatına tekrar dönmesi noktasında mağdura zarar verici etkide bulunabilir. Böylece bu dört aşama, mağdurun kusurlu olduğu sonucuna varılmasına ve bundan ötürü de mağdurdan kurtulma yoluna gidilmesine neden olabilir. Bu ise, son aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşama ise, kişinin işine son verilmesiyle son bulmaktadır (<http://www.ley-mann.se/English/frame.html>; Leyman, 1990: 121-122; Leymann, 1996: 171-172).

Çalışma Yaşamında Mobbinge Neden Olan Faktörler

Mobbing kurbanlarıyla yaptığı görüşmeleri içeren çalışmasında Leymann (2003; Akt.: Einarsen, 1999: 21) çalışma yaşamında mobbing davranışlarını ortaya çıkaran etmenleri dört noktada ele almıştır:

- İş tasarımıdaki eksiklikler,
- Liderlik davranışlarındaki eksiklikler,
- Kurbanın sosyal pozisyonu,
- Kurbanın çalıştığı birimdeki ahlaki standartların düşüklüğü.

Salin (2009:11; Akt.: Yıldız, 2007: 51) ise mobbinge neden olan faktörleri tetikleyen-başlatan, güdüleyici ve

kolaylaştıran etmenler olmak üzere üç noktada ele almaktadır.

A. Tetikleyen-Başlatan (Triggering) Etmenler

- **Krizler ve yeniden yapılanma:** Küçülme, artan içsel rekabet ve stres vb.
- **Diğer örgütsel değişiklikler:** Yetki devrindeki ve ceza mekanizmalarındaki değişiklikler.
- **Çalışanlar arasında görülen değişiklikler:** İş yerine yeni çalışanların katılması ya da yeni bir yöneticinin gelmesi vb.
- **Çalışanlarda yaşanan bireysel değişiklikler:** Çalışanlara bazı ayrıcalıkların verilmesi vb.

B. Güdüleyici (Motivating) Etmenler

- **Örgütteki ödül sistemi ve beklenen faydalar:** Çalışanlardan daha olumlu performans değerleri beklentisi veya bir başka çalışanın kariyer fırsatlarını baltalamak.
- **Çok yüksek veya çok düşük performansla çalışanlar:** Örgüt için tehlike veya yük yaratanlardan kurtulmak.

C. Kolaylaştıran (Enabling) Etmenler

- **Çalışanlar arasında algılanan güç dengesizlikleri:** Hiyerarşik farklılıklar, mobbing davranışlarını sergileyen ve bu duruma maruz kalanların karakterleri, tehlikeye açık durumların varlığı, mobbing taraftarlarının sayıca üstün bir konumda olması gibi.

- **Örgütte algılanan düşük maliyetler:** Etkisiz liderlik anlayışı, büyük ve bürokratik örgütler.
- **Tatminsizlik:** Düşük iş denetiminin varlığı, rol çatışmaları, zayıf sosyal ve iletişim ikliminin varlığı, örgüt içerisindeki gergin atmosfer, çatışma yönetimi/çözümü için zaman yetersizliğinin varlığı.

Çalışanlar üzerinde psikososyal ve psikosomatik açıdan yıkıcı bir durumun oluşmasında temel rol oynayan mobbing, çalışma yaşamında bireysel nedenlerden kaynaklandığı kadar örgütsel ve sosyal nedenlerden de kaynaklanmaktadır.

Mağdur ve mobbing davranışlarını sergileyen kişi açısından düşündüğümüzde kişilik, bireysel özellikler, psikolojik durum, kişilik bozuklukları, demografik özellikler, sosyal beceriler iş yerinde mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olan bireysel nedenler olarak öne çıkmaktadır (Duffy ve Sperry, 2007; Einarsen, 1999; Leymann, 1993; Akt.: Akar ve diğ., 2011).

Yıldız ve Kılış (2010)'a göre çalışma yaşamında mobbinge yol açan bir diğer önemli bireysel neden ise çocukluk dönemi yaşantılarıdır. Bir başka deyişle aile içinde yakınları tarafından psikolojik tacize maruz kalan çocuk, yetişkinlik döneminde, özellikle de çalışma yaşamında güç ve otorite elde ettiğinde mağdur konumundan mobbing davranışlarını sergileyen kişi konumuna geçebilmektedir.

Çalışma yaşamında hoş gitmeyen, taciz edici, düşmanca, etik olmayan, küçük düşürücü, alay edici ve yönelmiş bireyi sosyal açıdan izole etmeye yönelik davranışları içeren mobbing,

örgütsel ve sosyal nedenlerden de kaynaklanmaktadır.

Aşırı iş yükü ve bu yükten kaynaklına stres, yetki devrindeki dengesizlikler, yönetimdeki zayıflık ve belirsizlikler, iletişim ağındaki boşluklar, liderlik stili, örgütteki stresli ve tekdüze çalışma ortamı, uygun olmayan personel alımı ve işe alma süreçleri, örgütteki sınırlı konumlara ulaşmak isteyen çalışanlar arasındaki rekabet, örgütsel disiplindeki eksiklikler, yüksek seviyedeki hiyerarşik örgüt yapısı, örgüt içindeki çatışma yönetimi/ çözümlenmesi stratejilerinin etkisizliği ya da olmayışı, takım çalışması seviyesinin düşüklüğü ya da takım çalışmasının olmayışı, ani ve köklü örgütsel değişimler, örgüt kültürü, zayıf bilgi akışı, otoriter tutumun varlığı, amaç ve görevlerin açık bir şekilde karşılıklı olarak tartışılmaması çalışma yaşamında mobbingi ortaya çıkaran örgütsel nedenler olarak ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda bu nedenlerin bazıları yönetim tarafından personel sayısını azaltma, küçülme (downsizing), finansal problemlerin üstesinden gelme, yaşlı personelleri daha genç ve eğitilmiş çalışanlarla değiştirme ya da istenmeyen bir çalışandan kurtulma noktasında örgüt içerisinde bir strateji olarak da kullanılabilir (Duffy ve Sperry, 2007; Vandekerckhove ve Commers, 2003; Akt.: Akar ve diğ., 2011: 180; Laçiner, 2006; Akt.: Tigrel ve Kokalan, 2009: 717; Tinaz, 2006a: 22).

Aynı zamanda çalışma yaşamında mobbingi kolaylaştıran en önemli etmenin "sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilenebilir olması" anlayışı olduğunu öne süren Bayrak (2001: 231-237; Akt.: Alparlan ve Tunç, 2009: 149) ise, mobbinge neden olan

örgütsel nedenler arasında değerlendirilebileceğimiz aşırı rekabet, aşırı verimlilik baskısı, bireysellik, bencillik, sürekli değişim ve yenilik arzusu vs. gibi kapitalist kültürün egemen kıldığı toplumsal değerlerin mobbing olgusunu tetiklediğini ve artan oranda çalışanlar üzerinde fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan düşündüğümüzde mobbinge örgütsel nedenler arasındaki ilişki daha net ortaya çıkmaktadır.

Kıskançlık, düşmanlık, aşırı hırs ve rekabetin varlığı, grup baskısı, birini küçük düşürme ya da günah keçisi yapma, sosyal değişimler ve kültürel özellikler ise mobbingi yaratan sosyal nedenler arasında değerlendirilmektedir (Bilgel ve diğ., 2006; Kök, 2006; Rayner ve Hoel, 1997; Akt.: Akar ve diğ., 2011: 180).

Çalışma yaşamında mobbing davranışlarına neden olan etmenlere mobbing davranışlarını sergileyen kişi/kişiler açısından da bakılabilir. İş yerinde mobbing davranışlarını sergileyenlerin temel özelliklerini ortaya koyabilmek için mobbingin altında yatan nedenlerin anlaşılması gerekir. Leymann'a göre bireyleri mobbing davranışına yönlendiren başlıca dört etmeden söz etmek mümkündür (Leymann, 1993; Akt.: Reichert, 2003: 7):

(1) Kişiyi grup normlarına uymaya zorlamak: Bireyin "Eğer grup normlarına uymazlarsa, gitmek zorundadır." yönündeki motivasyonu, mobbing davranışlarına yönelme nedeni olabilir. Eğer grupta türdeşlik (uniformity) olduğunda bu, grubun uyum sağlayan ve güçlü olabileceğine yönelik en önemli kanısını destekler.

(2) Düşmanlıktan zevk almak: Mobbing olgusuyla bütünleşen ve mobbing

davranışlarını destekleyen kişiler, mobbingin ortadan kaldırılmasını desteklemezler. Örgütsel hiyerarşideki görece pozisyonlar önemli değildir. Çünkü birbirinden hoşlanmadıklarında üst ve ast konumdaki ya da aynı düzeydeki çalışanlar mobbing sürecini başlatabilirler.

(3) Zevk almak: Başkalarına acı vermekten ve kötü davranmaktan zevk alan, sadist yönelimli mobbing davranışlarında bulunan bireyler, sergiledikleri bu davranışlarla başkalarına kötü davranmaktan ve onlara acı vermekten zevk duyarlar.

(4) Önyargıyı güçlendirmek: Belirli bir sosyal ya da etnik gruba ait kişilerden hoşlanmayan ya da nefret eden insanlar, mobbing davranışlarında bulunurlar.

Mobbingin Birey ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Mobbing, bu olguya doğrudan maruz kalan ve bu olgunun tanığı olan kişiler üzerinde önemli derecede sonuçları olan ciddi etkilere sahiptir (Sheehan, 2004: 6).

Mobbing olgusu, mobbinge maruz kalan bireyde birtakım belirtiler şeklinde ortaya çıkar. Mobbing olgusu sürerken kurban kişide birtakım duygusal, psikolojik, sosyal ve özellikle onun uzantısı olan fiziksel problemler ve rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Genellikle yoğun stres, bunalım ve çöküntü altında geçen günler depresif bir tablo ortaya çıkarır; karamsarlık, içe kapanma, sıkıntı, depresyon, çaresizlik, hissizlik (apathy), post-travmatik stres bozukluğu (PTSD), melankoli, motive olamama, sosyal fobi vb. görülebilir. Kişinin vücudu ise sedef, gastrit, ülser vb. gibi

psikosomatik tepkiler verebilir (Dökmen, 2009: 178; Einarsen, 1999: 17; Leymann ve Gustafsson, 1996; Leymann, 1990: 122). Bunun dışında mobbing, kurbanın özgüvenini (Keashly, 1998: 87), benlik imajı ve benlik saygısını olumsuz etkilediği (Vartia, 2003: 27) gibi bu olguya maruz kalan bireyde kaygı, korku, yorgunluk, bitkinlik, unutkanlık, asabiyet, ağlama, şüphe, madde bağımlılığı, baş ağrıları ve (gastrointestinal disorders) sindirim sistemi bozuklukları (Davenport ve diğ., 2002; European Foundation, 2002; McCord ve Richardson, 2001; Akt.:Sloan ve diğ., 2010: 92) ve (cardiovascular diseases) kalpdamar hastalıklarına (Vartia, 2003: 28) da neden olur. Mobbing ayrıca, çalışanın başat kaynaklarının kaybına neden olduğu gibi sosyal olarak dışlanmasını, damgalanmasını, sosyal uyumunun bozulmasını da beraberinde getirebilir (Leymann, 1990: 122). Bu noktadan bakıldığında mobbing, çalışan için duygusal, psikososyal ve psikosomatik açıdan patojenik bir durumun oluşmasında başat rol oynar.

Mobbinge maruz kalan bireyler, genellikle kısa bir süre içerisinde başlangıçtaki başarılı, çalışkan, sessiz ve sakin hallerini vs. kaybederler. Genelde çalışma performansları düşer, sinirli, öfkeli olurlar; çalışanlar, zaman zaman saldırganca davranışlarda bulunabilir ve özellikle sözel saldırganlık sergileyebilirler (Dökmen, 2009: 178). Bu durum aynı zamanda, mobbingin yıkıcı davranışlarına maruz kalan kişi/kişiler için diğer çalışanlar ile eşgüdüm içerisinde hareket edebilme becerilerinin de kaybı anlamına gelmektedir.

Sürekli ve tekrar eden ve yıkıcı etkiler yaratan mobbing davranışlarına maruz kalmanın sonucunda, çalışanın

kendine olan güveni sarsılmakta, çalışan kendini savunmasız hissetmekte ve bunun sonucunda da aşırı derecede stres yaşayabilmektedir. Gerekli önlemler alınıp bu duruma çözüm getirilemediği taktirde bu durumun yarattığı olumsuz etkiler kurbanda sinir bozukluğu, kalp krizi ve hatta intihar etme gibi ciddi neticeler de doğurabilmektedir (Sheehan, 1999: 59; Akt.: Aydın ve Özkul, 2007: 174). Bu bağlamda düşüncümüzde, mobbinge maruz kalan bireylerin zamanında psikolojik tedavi görmemeleri veya psikolojik destek almamaları durumunda yaşadıkları olayların izleri kalıcı olabilmektedir.

Mobbing, yalnızca bu olguya maruz kalan çalışan üzerinde olumsuz etkiler bırakmaz. Aynı zamanda bu olgunun yaşadığı örgütler üzerinde de yıkıcı etkiler yaratmaktadır.

“İskambilden evler nasıl en küçük bir dokunmayla yıkılırsa, kuruluşlar da mobbing olması durumunda benzeri bir çözüme yaşarlar. Mobbing sona erdikten sonra bile düzeltmek çok zordur. Yankıları en alt düzeylere dek yayılır” (Davenport ve diğ., 2003: 112).

Bu noktadan bakıldığında işlerin nitelik ve niceliğindeki artan düşüşler, artan personel hareketleri, iletişim ve takım çalışmasında yaşanan bozulmalar, örgütün saygınlık ve güvenilirliğindeki kayıplar, artan hastalık izinleri, iş verimi ve kalitesindeki düşüşler, artan işsizlik sigortası, tazminat ve mesleki gerilim talepleri (Davenport ve diğ., 2003: 112), verimlilik ve yaratıcılıkta yaşanan azalmalar, çalışmalarda ve personel ilişkilerinde ortaya çıkan bozulmalar, çalışanlarda yaşanan moral bozuklukları ve güven kayıpları (Sloan ve diğ., 2010:93), personel arasında artan

çatışma ve anlaşmazlıklar, örgüt kültür ve değerlerinde yaşanan çöküşler, işten ayrılmalar nedeniyle yeni personel alımının getirdiği ek maliyetler, artan mahkeme veya hukuki işlem masrafları (Tınaz, 2006a: 25-26) mobbingin örgüt üzerindeki yıkıcı etkileri arasındadır.

Mobbing ve Sosyal Hizmet Mesleği

Mobbing, sosyal hizmet literatüründe pek ele alınmasa da konuya sosyal hizmet mesleği ve disiplini açısından baktığımızda ise mobbing olgusunun insan hakları ve onuruna saygı ilkesini mesleğinin odağına almış sosyal hizmet mesleği için göz ardı edilemeyecek derecede ciddi ve önemli bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışma yaşamında mobbing, bu olguya maruz kalan çalışan/çalışanlar için hak ve özgürlüklerinin kısıtlanması ve yok sayılması açısından insan hakları ihlaline neden olan ciddi bir sorundur. Bu bakımdan, mobbingin sosyal hizmet mesleğini ilgilendiren önemli bir konu olduğu ve bu durumun mobbing ve sosyal hizmet mesleği arasındaki ilişkiyi bir kez daha ortaya koyduğu görülecektir.

Sosyal hizmet temel itibarıyla, insan haklarını merkezine alan bir meslektir (Ife, 2001; Reichert; Reichert, 2001a; Reichert, 2001b; International Federation of Social Workers, 2000; Staub-Bernasconi, 1998; Witkin, 1998; Akt.: Reichert, 2003: 10). İş yerinde bir insana nasıl davranıldığı, insan hakları konusunda yakından ilişkilidir ve iş yerinde yaşanan mobbing olgusu, mevcut insan hakları doktrinlerini ihlal eder. Bu bakımdan, iş yerinde yaşanan mobbing olgusuyla insan haklarının ihlal edilmesi arasında bağlantı kurulduğunda, sosyal çalışmacıların mobbing karşıtı politikaları daha etkili bir şekilde

desteklemeleri de kolaylaştacaktır (Reichert, 2003: 10)

Sosyal hizmet, tüm insanların doğuştan var olan onur ve değerine saygıyı temel alan bir meslektir. Bu bakımdan sosyal çalışmacılar, bütün insanların psikolojik, duygusal, fiziksel ve manevi bütünlüklerini ve iyilik hallerini destekler ve savunurlar (IFSW, 2004). Bu bağlamda, bu olgunun önlenmesi açısından sosyal çalışmacılara büyük rol ve sorumluluklar düşmektedir. Bu ise, çalışanlar üzerinde psikolojik, sosyal, psikosomatik ve manevi açıdan travmatik bir durumun oluşmasında başat rol oynayan mobbingin en aza indirgenmesi veya önlenmesi noktasında, bu olguya maruz kalan çalışan/çalışanlar tarafından nasıl algılanıp anlamlandırıldığına göz ardı edilmeden bu olguya neden olan etmenlerin bireysel, örgütsel ve sosyal yönleriyle bir bütün olarak değerlendirilmesini gerektirir. Aksi taktirde sosyal çalışmacılar, müracaatçıyı kuşatan bu sorunu onun kendi gerçekliği açısından nasıl algılayıp anlamlandırdığını göz ardı ederek bu sorunu salt kendi gerçeklikleri açısından algılayıp anlamaya çalışırlarsa o sorunun altında yatan temel felsefeyi bütüncül bir bakış açısıyla doğru bir şekilde kavrayıp değerlendiremeyecekleri gibi bu sorunun çözümüne yönelik doğru ve etkili mücadele stratejileri ve mekanizmaları da geliştiremezler.

Öte yandan, iş yerinde mobbing olgusunun minimize edilmesi veya önlenmesi noktasında sosyal çalışmacıların uygun önleme mekanizmaları geliştirebilmeleri için mobbing konusunda bilgi edinmeleri de önemlidir. Uygulama alanları ya da pozisyonları dikkate alınmaksızın süpervisör, yönetici, vaka çalışanı, klinik sosyal çalışmacı gibi

konumlarda olan tüm sosyal çalışmacıların mobbing konusunda bilgi edinmelerine ihtiyaç vardır. Çünkü sosyal hizmet literatürü, bu konuya gerektiği kadar eğilmemektedir. Mobbing konusunda bilgi edinmeleri aynı zamanda sosyal çalışmacıların danışanlarına daha iyi yardım edebilmelerini de kolaylaştırabilir (Reichert, 2003: 10).

Mobbing Olgusu Nasıl Önenebilir?

Mobbing olgusu her örgütte ortaya çıkabilecek bir olgudur. Mobbing davranışlarında bulunan kişi/kişiler, günün birinde bu olgunun mağduru konumuna da gelebilirler. Bu açıdan mobbing olgusunu önleme, yönetme ve bu olguya mücadele etmeye dönük müdahale yöntemleri hem örgüt hem de çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. Bu olguya mücadele etmenin bir diğer yolu ise hem çalışanların hem de yöneticilerin bu olgunun öneminin farkında olmalarını sağlamaktır (Kirel, 2007: 331).

Mobbing olgusunu önleme programlarını temelde çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç kategoride sınıflandırmak mümkündür (Schat ve Kelloway, 2006: 582; Akt.: Kirel, 2007: 318). Çevresel yaklaşımlara göre, mobbing davranışlarını ortaya çıkarabilecek etmenlerin önemli bir kısmı iş çevresindeki tedbirsizliklerin varlığından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde bu tür saldırgan davranışların ortaya çıkması, azalması ve artması iş çevresiyle yakından ilişkilidir; bu nedenden dolayı bu durum, örgütte gerekli önlemlerin alınmasının gerekli kılar. Bu bakımdan; güvenliğin sağlanması, örgüte giriş ve çıkışların denetlenmesi, dışarıdan gelebilecek saldırıların engellenmesini bu açıdan alınabilecek önlemler açısından değerlendirebiliriz. Örgütsel

yaklaşımlar açısından bakıldığında ise gelişen politika ve prosedürlerin, saldırgan davranışları tetikleyebileceği göz önüne alındığında yöneticilerin bu tür davranışlara eğilimi olanları belirleyerek, onlara yardımcı olması gereklidir. Denge sağlayan, duygusal zekası yüksek, liderlik özelliklerine sahip kişilerin, örgütlerde olumlu davranışları pekiştirmede önemli rol oynadıklarına davranışsal yaklaşımlar açısından bakıldığında örgütteki bu gibi ılımlı kişilerin, bu tür saldırgan davranışları önlemede diğer çalışanlara model olabileceği söylenebilir. Ayrıca bu yaklaşımlar dışında eğitim yoluyla da örgütlerdeki istenmedik mobbing davranışların önüne geçilebilmesi mümkündür. Örgütlerde mobbing olgusunu önleme yöntemleri olarak uygulanabilecek eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar ve kutlamalar gibi sosyal program ve aktivitelerin de son derece önemli olduğu açıktır. Örgütlerde baskı yaratan problemlerin varlığı, başka örgütlerin uyguladığı program ve faaliyetlerle rekabet edilmesi, mobbing olgusunun yarattığı olumsuz imaj, örgütlerdeki sosyal ve kültürel atmosferin zayıflığı mobbing davranışlarını önleme programlarının etkili olmasını engelleyebileceği ve başarısını azaltabileceği için mobbing karşıtı programların başarısını bu koşullardan bağımsız olarak düşünmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle, mobbing davranışlarını önleme programlarının başarısını, etkililiği ve geçerliliğini değerlendirmek ve bu programların faydalı olmasını sağlamak açısından bu tür programlar hazırlanırken örgütlerdeki gruplarının yapısı ve davranışlarının (Kirel, 2007: 318) yanı sıra örgütlerdeki formal ve informal ilişki ve etkileşimler ile örgüt kültürü ve grup dinamiklerinin de

göz önünde bulundurulması daha etkili bir yol olacaktır.

Mobbingi ortaya çıkaran davranışları önleme noktasında atılacak en önemli adım örgütlerde özellikle zamanında önlemler alarak, bu olgunun örgüt ve çalışanlara ciddi zararlar vermesini engellemektir. Bu noktada mobbingi yönetme konusunda bazı öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kirel, 2007: 331):

- a. Örgütte kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgütsel kültürel yapı bu noktadan hareketle oluşturulmalıdır;
- b. Örgütte olası mobbing eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyecek etmenler saptanmalıdır;
- c. Örgüt çalışanlarının görev ve sorumlulukları açık olarak belirlenmeli ve iş tanımları yapılmalıdır;
- d. Örgütlerde stres yaratacak etmenler ortadan kaldırılmalıdır (iş güvenliğinin sağlanması, çalışanlara eşit kariyer fırsatlarının sağlanması ve adil ücret politikalarının uygulanması ve örgüt içerisindeki yıkıcı rekabet ortamının azaltılması gibi);
- e. Örgütlerde özellikle alanında uzman rehberler ve psikologlar (buna sosyal çalışmacılar da eklenebilir) çalıştırılmalıdır;
- f. Konusunda uzman, etkin ve güvenilir yöneticilerle çalışılmalıdır;
- g. İletişime gerekli önem verilmeli ve çalışanlara örgüt içerisinde yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır;
- h. Mobbing, stres, kişisel gelişim eğitimleri gibi konularda sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır;

- i. Personelin işe alımı ve yerleştirilmesi sürecinde kişilik ve iş uyumu arasındaki ilişkiye dikkat edilmeli ve gereken özen gösterilmelidir;
- j. Örgütlerde etik ilke ve değerleri içerecek kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu etik ilke ve değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır;
- k. Mobbingin örgüte getirebileceği maliyetleri belirlenmelidir;
- l. Mobbing davranışlarını önlemeye dönük hukuki tedbirler alınmalı ve mobbing mağdurları hukuki açıdan korunmalıdır.

Kurumsal anlamda verilebilecek eğitimler yoluyla, çalışanların mobbing olgusuna maruz kalmalarının önüne büyük ölçüde geçilebilir. Verilecek eğitimlerle mobbing olgusunun önüne tam anlamıyla geçilemese bile bu eğitimler sayesinde, mobbing olgusu önemli ölçüde azaltılabilir. Kurumsal anlamda verilecek eğitimler yoluyla hem mobbing olgusuna maruz kalmış veya maruz kalma ihtimali olan kurum çalışanlarının bilinçlenmesi sağlandığı gibi aynı zamanda bu kişilerin kendilerini koruyabilmeleri de sağlanmış olur (Dökmen, 2009).

Dökmen (2009), çalışanlara kurumsal anlamda eğitim verilmesinin yanı sıra, kurum kültürlerinin ve kurum yapılarının mobbing konusundaki bilgilerin ışığında tekrar elden geçirilmesi gerektiğini şöyle ifade eder:

“Klasik yöntem anlayışında, üretim bandının sonunda hatalı ürünler ayıklanırdı. Artık böyle davranmak yerine sistemin tümüne bakılıyor. Kurumlar şimdilerde, hatalıları atmak yerine, hatalı üretim olmayacak şekilde üretim sürecini yeni baştan düzenlemeye

çalışıyorlar. Sözgelisi eleman alışını, hizmet-içi eğitimleri, girdilerin niteliğini, işin yapılma sürecini, yönetim şeklini gözden geçirip sıfır hatayı sağlamaya çalışıyorlar. Benzer şekilde, bir kurumdaki yıldırma karşısında, olayla ilgili birkaç kişiyle ilgilenmek yerine sistemin tümü gözden geçirilmelidir. Örneğin, terfi sistemindeki veya performans değerlendirmedeki birtakım hatalar yıldırma katkıda bulunabilir. Bu durumu dikkate alan, birtakım önlemler gereklidir. Yanı sıra, kurbanların ve yıldırmaçıların, kurum içindeki yerlerinin rahatsızlık yaratmadan değiştirilmesine fırsat sağlayacak esnek bir rotasyon sisteminin oluşturulmasında da yarar olabilir” (Dökmen, 2009: 190-191).

Çalışma hayatında birey veya bireylerin mobbing olgusuna maruz kalmalarını önlemek için iş yerlerinin ve kurumların alabileceği önlemler olduğu kadar bu olguya maruz kalan birey veya bireylerin de alabileceği birtakım önlemler vardır. Çalışanların bireysel anlamda alabilecekleri önlemler de bu olgunun önlenmesi noktasında kişiye yarar sağlayabilir. Çalışanlar, mobbing sırasında veya sonrasında, bu durumun kendileri üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi veya bertaraf edilmesi ve kişiye psikolojik ve duygusal anlamda rahatlama (katarsis) sağlanması noktasında psikologlara veya psikolojik danışmanlara gidebilecekleri gibi aynı zamanda bu durumu arkadaşlarıyla da paylaşabilirler.

Ayrıca Dökmen (2009), her yıldırma olayında bir mağdurun, bir grup yıldırmaçının ve bir de kalabalık sessiz bir kitlenin olduğunu ve bu duruma maruz kalan bireyin bir şekilde bu sessiz kitlenin desteğini alması durumunda tam anlamıyla olmasa da mobbing

olgusunun önüne geçilebileceğini ifade eder.

Kurumsal ve bireysel anlamda alınan önlemlerle, bu olgunun önüne geçilemiyor ve mobbing hala sürüyorsa bireyin bu noktada alabileceği en son önlem, doğal olarak yasal yollara başvurusu olacaktır.

Mahkemenin, iddiaları değerlendirip mobbing olduğuna yönelik karar vermesi durumunda, iş yeri, kurum ya da kuruluşların önemli miktarlarda tazminat ödemeye mahkum edilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, bu durum işverenlerin, patronların, yöneticilerin mobbing konusunda dikkatli olmalarına, eğitim gibi çeşitli faaliyetler ve rotasyonlarla muhtemel mobbing davranışlarını elimine etmeye çalışmalarına yol açmaktadır (Dökmen, 2009: 193

İskandinav ülkelerinde (İsveç, Norveç ve Finlandiya), iş yaşamında çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını korumak adına işçi hakları ile ilgili yasal düzenlemeler kabul edilmiştir. Ayrıca, mobbing olgusu ile ilgili yasal düzenlemeler de mevcuttur (Leymann,1996: 180-181). İsveç, bu ülkelerin arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülkedir. İsveç'te mobbing, 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla suç olarak tanımlanmış ve suç kapsamına alınmıştır (Tınaz, 2006: 15). Benzer şekilde Almanya'da da önemli bir sorun olarak görülen mobbing, özellikle başta "insanın şeref ve haysiyetine dokunulamayacağını" belirten Anayasa hükmü olmanın yanı sıra, iş yerinde çalışanları iş sağlığı ve güvenliği açısından korumayı taahhüt eden diğer yasalarda da yasaklanmıştır. Ayrıca, 1 Ağustos

2002 'den bu yana mobbinge maruz kalan çalışanlar, bu konuda gerekli önlemleri almakla yükümlü olan işverenlerden her türlü tazminat da talep edilmektedir (Karaca, 2009: 35). Mobbing mağdurunun, erken emeklilik isteyebileceği Almanya'da mobbing olgusunun hukuki açıdan tanınması ise sendikaların bu konudaki faaliyetleriyle olmuştur. Özellikle mobbing, toplu iş sözleşmelerinde sözleşmeye aykırı olan bir konu olarak ele alınmış ve sözleşme ihlaline neden olan maddeler arasında yer almıştır. Mobbing, Almanya'da iş sağlığı kapsamında öneme üzerinde durulan bir konu olmasının dışında, ayrıca çalışma psikolojisi kapsamında üniversitelerde ders olarak da okutulmaktadır (Ascenzi ve Bergagio, 2000: 8; Akt.: Tınaz, 2006a:15).

Özellikle, dünyada Amerika, İngiltere ve Almanya gibi birçok ülkede mobbinge ilgili düzenlemeler yasalarda yer almakta ve mobbing suç kapsamında değerlendirilmekte iken ülkemizde mobbing adı altında herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır.

Mevzuatımızda mobbing ile ilgili açık ve doğrudan herhangi bir yasal düzenlemenin bulunmaması, hukuk sistemimizde bu türden davranışlara maruz kalan ve tacize uğrayan kişileri koruyan hiçbir düzenlemenin olmadığı anlamına gelmemelidir. Aksine Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu mevzuatı bir bütün olarak değerlendirilip ele alındığında, mevcut hukuk sistemimizdeki bazı düzenlemelerin, mobbinge maruz kalan kişi ya da kişiler lehine -doğrudan mobbing olarak ifade edilmese de- birtakım hükümler içerdiği görülmektedir (İlhan, 2010: 1180).

Örneğin, İş Kanunu'nun birçok maddesinde çalışanları koruyan ve kollayan birtakım hükümler bulunmaktadır. Özellikle, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 24. maddesinin II. fıkrasının b, c ve d bentleri "işveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa, işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa" çalışana fesihi hakkı tanımaktadır.

Benzer şekilde, 18 Ekim 1961'de Torino'da imzalan ve 26 Şubat 1965 tarihinde yürürlüğe giren ve Türkiye tarafından 16 Haziran 1989 tarihinde onaylanan 3581 sayılı Avrupa Sosyal Şartı'nın birçok maddesi de çalışanları koruyan maddeler içermektedir. Özellikle, "(...) Avrupa Sosyal Şartı'nın 'Onurlu Çalışma Hakkı', işyerinde çalışanların onurunun korunması amacıyla çalışanların işyerinde cinsel tacize ve psikolojik tacize (mobbing) karşı korunmasını öngörmektedir. Ayrıca, 'Onurlu Çalışma Hakkı' işvereni, çalışanı bu türlü davranışlardan korumaya yönelik önlem almaya da davet etmektedir" (İlhan, 2010: 1181). Fakat tüm bu düzenlemelerin varlığı, çalışanı sindirmeye ve iş yaşamında uzaklaştırma yönelik kasıtlı, sürekli ve sistematik

olarak yürütülen, düşmanca ve etik olmayan davranışları içeren mobbing olgusunu önlemede yeterince etkili olmamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Çalışana psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren travmatik bir durum olan mobbing, bir kişi ya da grup tarafından psikolojik ve duygusal anlamda kasıtlı ve sürekli olarak, sistematik bir şekilde bireye yöneltilen baskı, taciz, şiddet ve yıldırma anlamına gelen ve çalışma yaşamında her bireyin karşılaşma ihtimali olan bir olgudur. Mobbing ayrıca, bu olguya maruz kalan çalışanlara psikososyal ve psikosomatik açıdan acı vermesinin yanı sıra tüm insanların doğuştan var olan onur ve değerine saygıyı temel alan, bütün insanların psikolojik, duygusal, fiziksel ve manevi bütünlüklerini ve iyilik hallerini destekleyen ve savunan sosyal hizmet mesleği açısından da çalışanların insan haklarını kısıtlayan hatta yok sayan bir olgudur. Bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlerden bağımsız olarak düşünemeyeceğimiz bu olgu, yalnızca yöneldiği bireye maddi ve manevi anlamda zarar vermekle kalmaz. Aynı zamanda, bu olgunun ortaya çıktığı ve yaşandığı işyeri ve kuruma da önemli ölçülerde zarar vermektedir.

ABD ve Avrupa'nın birçok ülkesinde mobbing yasalarda yer almakta ve suç kapsamında değerlendirilmekte iken ülkemizde mobbing kavramı adı altında herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Ancak, ülkemizdeki birçok kanunun özellikle İş Kanunu ve Avrupa Sosyal Şartı'nın birçok maddesi çalışanları koruyan ve kollayan hükümler içermektedir. Fakat çalışanları koruyan ve kollayan bu hükümlerin varlığı,

çalışma yaşamında bu olguya maruz kalan çalışanlar üzerinde yıkıcı etkileri olan mobbing olgusunun önüne geçmede pek de etkili olamamaktadır.

Özellikle İş Kanunu'nu ve diğer birçok kanunun ve Avrupa Sosyal Şartı'nın çalışanları koruyan ve kollayan birçok hükmüyle ve kurumsal ve bireysel anlamda alınacak birçok önlemlerle, bireye karşı yöneltilen birtakım davranışlarla ortaya çıkan bu olgunun yaratabileceği birçok olumsuz etkinin önüne geçilebilmesine rağmen, ülkemizde çalışanların psikolojik, zihinsel, fiziksel ve duygusal sağlığını daha etkili bir şekilde korumak adına mobbing (yıldırma) adı altında kapsamlı bir yasal düzenlemeye özellikle büyük ölçüde gereksinim duyulmaktadır.

Kaynakça

Alparslan, A. M. ve Tunç, H. (2009). *Mobbing olgusu ve mobbing davranışında duygusal zekâ etkisi*. SDÜ Vizyoner Dergisi, 1(1), 146-159.

Avrupa Sosyal Şartı. (17.10.2010), <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/pdf01/391-410.pdf>.

Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). *İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 169-186.

Cengiz, S. A. (2007). *Kişilerarası ile-tişimde sapkın şiddet: Manevi taciz (mobbing)*. Kriz Dergisi, 15(2), 1-14.

Özen Çöl, S. (2008). *İş yerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. Çalışma ve Toplum, 4(19), 107-134.

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz*. (Çev.: O. C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2009). *Küçük şeyler 3: Yaşama yerleşmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Einarsen, S. (1999). *The nature and causes of bullying at work*. International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.

IFSW (2004). *IFSW general meeting 2004: Proposal for a new ethical document*. (02.10.2011), http://www.ifsw.org/cm_da-ta/FinalProposal_GMEthics_en.pdf.

İlhan, Ü. (2010). *İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri*. Ege Akademik Bakış, 10(4), 1175-1186.

Karaca, N. G. (2009). *AB ülkelerinde işyerinde psikolojik tacizin boyutları, psikolojik tacizle mücadele ve bu mücadelede sendikaların rolü*. Çimento İşveren Dergisi, 23(5), 26-45.

Keashly, L. (1998). *Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues*. Journal of Emotional Abuse, 1(1), 85-117.

Kirel, Ç. (2007). *Örgütlerde mobbing yönetimi-nde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 317-334.

Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. Violence and Victims, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at work and development of post-traumatic stress disorders*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275.

Reichert, R. (2003). *Workplace mobbing: A new frontier for the social work profession*. Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, 5(3), 4-12.

Sheehan, M. (2004, 14-15 Ekim). *Workplace mobbing: A proactive response*. Workplace Mobbing Konferansı'nda sunulmuş bildiri, Brisbane, Australia.

Sloan, M. L., Matyók, T., Schmitz, C. L. ve Lester Short, G. F. (2010). *A story to tell: bullying and mobbing in the workplace*. International Journal of Business and Social Science, 1(3), 87-97.

Tınaz, P. (2006a). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Çalışma ve Toplum, 11(2), 13-28.

Tınaz, P. (2006b). *Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: Mobbing*. Toprak İşveren Dergisi, 71, 4-14.

Tutar, H. (2004). *İş yerinde psikolojik taciz*. Ankara: Platin Yayınları.

Vartia, M. (2003). Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health. People and Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Yıldız, S. (2007). İşyerinde istismar davranışlarının psikososyal boyutu ve bir uygulama. Yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Yıldız, S. ve Kılış, İ. (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. Çalışma İlişkileri Dergisi, 1(1), 71-93.

<http://www.thefreedictionary.com/mob>

4857 Sayılı İş Kanunu. (17.10.2010), <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html>