

İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing

Ümit ATMAN¹

ÖZET

Mobbing (psikolojik taciz) kavramı, iş sağlığı alanında yeni dile getirilen bir konu olup akademi ve iş çevrelerinin dikkatini gittikçe daha fazla çekmektedir. Mobbing çalışma çevresinde sık görülen sosyal ve psikolojik çok boyutlu bir eylemler dizisidir. Mobbinge hedef olan insanlar, duygusal olarak mutsuz bir iş ortamında çalışmaya maruz kalırlar. Mobbing, kurbanların sağlığını etkiler ve konsantrasyonlarını düşürür. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim ve grup çalışmalarını da kapsayan hoş olmayan ilişkilerin varlığı, genellikle iş verimliliğini de olumsuz olarak etkiler. Bireysel ve örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilen mobbing olgusunun farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir.

İşyerlerinde Mobbing den korunmak için stratejik bir yaklaşım ve olumlu bir iklim yaratacak organize faaliyetler uygulanmalıdır. Bu makalede, mobbinge ilgili literatür halk sağlığı bakış açısıyla gözden geçirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik taciz, İşyeri terörü, Çalışan güvenliği.

1 Dr., Manisa İl Sağlık Müdürlüğü

Psychological Terror in The Workplace: Mobbing

ABSTRACT

Mobbing, a rising issue in the employee safety area, has recently been paid attention more and more in the academic and business settings. Mobbing is a series of action having multidimensional features socially and psychologically, and it is frequent in occupational area. People who have become mobbing targets often work in an emotionally unhealthy environment. Mobbing affects the victims's health and loss of their concentration. In addition to unpleasant working relations, including the break down of communication and teamwork, mobbing generally impacts overall productivity negatively as well. Having serious unfavorable effects both on an individual and organizational even on a social basis; realizing the mobbing behavior, identifying its reasons and taking the necessary caution are essentially important. For prevention, there must be an organized intervention including a strategically approach towards mobbing and a positive environment at workplace. In this article, current literature on mobbing was reviewed with the view of public health.

Key Words: Mobbing, Psychological harassment, Workplace terror , Employee safety.

GİRİŞ

Son dönemde hasta hakları ve hasta güvenliği çalışmalarının hız kazanması ile çalışan güvenliği kavramı ülkemizde giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Ne yazık ki çalışan güvenliği deyince birçoğumuzun aklına sadece çalışma ortamında maruz kalınan fiziksel, kimyasal ve biyolojik etmenler gelmekte, psikososyal etmenler göz ardı edilmektedir. Bu derlemede çalışma ortamında çok görülen fakat isimlendirilmeyen, sosyal ve psikolojik çok boyutlu bir eylemler dizisi olan mobbing (psikolojik taciz) konusu ele alınmıştır.

MOBBİNG KAVRAMI

Özellikle Amerika ve Avrupa’da son yılların en dikkat çeken konularından biri olan “mobbing” kavram olarak; içinde psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi anlamlar barındırmaktadır. Mobbing, Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelmektedir. Kelime olarak; kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizcede “mob” eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak, ve rahatsız etmek demektir (<http://turkoloji.cu.edu.tr>, 2011). Türkçe’de tam karşılığı olmamakla beraber, rutin kullanımının “birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma” demek olduğunu söylemek mümkündür. Türk Dil Kurumu tarafından işyerinde mobbing olgusu “bezdiri” olarak tanımlanmıştır (Komisyon Raporu, 2011).

Mobbing terimi ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu kelimeyle, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu şekilde atağa kalkma durumunu tasvir etmeye çalışmıştır. Konrad Lorenz’dan sonra aynı terimi Peter-Paul Heinemann çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmıştır. İki kullanımda da ortak olan şey, grup oluşturan bireylerin tek kalmış bir bireye zarar vermesidir.

Daha sonraları Amerika odaklı araştırmalarda, örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için başka başka terimler kullanılmaya başlanmış; okullardaki örgütsel şiddet vakalarında bullying terimi kullanılırken, iş yerlerindeki vakalara mobbing

denmesi uygun görülmüştür. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve taciz politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmaktadır (Leymann,1990; Davenport vd.,1999; Cusack,2000).

Günümüzde ise mobbing kavramı, sistemli bir şekilde, süreklilik arzeden bir sıklıkta, çalışanı sindirme maksadı ile kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışını ifade etmek için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, iş yerinde bir kişinin veya bir grubun, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlaması, yıldırması ve bezdirmesi olarak tanımlanmaktadır (Komisyon Raporu, 2011).

GÖRÜLME SIKLIĞI

Mobbing olgusu durağan olmayıp, sürekli değişen bir süreçtir. Leymann (1996), mobbing süresinin en az; ortalama 6 ay, en uzun; ortalama 15 ay olduğunu ve işgücü piyasasında 30 yıllık sürede bir kişinin mobbinge maruz kalma riskinin %25 olduğunu belirtmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun mobbing eylemleridir ve çalışan güvenliğini tehdit etmektedir.

Amerika'da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılan bir araştırmada; Amerika'da çalışanların %13'ünün yakın bir zamanda mobbinge maruz kaldığı, %24'ünün geçmiş, %12'sinin ise tanık olduğu saptanmıştır. Yine Amerika'da 1.158 üniversite çalışanı ile yapılan bir diğer çalışmada katılımcıların %55'inin mobbing davranışlarına maruz kaldığı, %2'sinin ise mağdur olduğu belirlenmiştir.

Avrupa'daki duruma bakıldığında; 25 Avrupa ülkesi genelinde işyerinde mobbinge maruz kalma oranının %5 olduğu ve her 20 çalışandan birinin, son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı belirtilmiştir (Gün, 2010).

Yine Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçları kadınların (%6) erkeklere (%4) göre daha fazla mobbing mağduru olduğunu göstermektedir. 15 Üniversite çalışanlarını kapsayan bir diğer çalışmada da kadınların erkeklere göre daha sık mobbing ile karşılaştığı saptanmıştır.

Kuzey Afrika’da çalışanların çok büyük bir kısmı (%78), kariyerlerinde en az bir defa mobbing davranışlarına hedef olmuştur ([http:// www.worktrauma.org](http://www.worktrauma.org), 2010).

Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün mobbing davranışıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzey bazı mesleklerde yüzde 95’e ulaşmaktadır. Bunların yüzde 20’si ise son altı ve 12 ay içinde bu eylemlerle karşı karşıya kalmıştır (Beyond Bullying Association, 2003). İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre İngiliz işçilerin %54’ü (yaklaşık 14 milyon kişi) çalışma hayatlarında en az bir kere zorbalığa maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların çoğu durumun giderek iyileşeceğine daha da kötüleştiği görüşünü taşımaktadır (Clark, 2002). Alman hükümetinin hazırlattığı ilk mobbing raporuna göre çalışanların %11.3’ü mobbingin mağduru olmakta ve mağdurların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır (<http://eurofound.europa.eu/eiro>, 2010). Danimarka’da 3429 çalışan arasında yapılan bir araştırmada, katılımcıların %8.3’ü son bir yılda psikolojik yıldırmaya maruz kaldığını ifade etmiştir (Ortega, vd., 2009).

- Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı kısıtlı olmakla beraber, Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55’inin son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı, %47’sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir. Yine Aksaray-Yalova- Esenköy eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkökul öğretmenin %50’sinin işyerinde mobbingle karşılaştığı saptanmıştır. İstanbul’da 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86’sının mobbinge maruz kaldığı kaydedilmiştir. Human Resources Management, 2008 yılında Türkiye’deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla “yenibiris.com” üzerinden bir anket düzenlemiş, söz konusu ankete 100 kişi katılmış, katılanların %56’sını erkekler, %44’ünü ise kadınlar oluşturmuştur. Bu çalışmada iş hayatında mobbingle karşılaştıklarını söyleyenlerin oranı %81 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların %70’i, bu davranışı, yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişilerden, %25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşları tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir. Anket sonuçlarına göre; mobbing vakalarının, %27’si istifa, %25’i bilmezden gelip işe devam etme %18’i işten çıkarılma, %17’si ise bu durumu üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine iletme ile

sonuçlandırmıştır. Geri kalan küçük bir oran ise farklı sonuçlara ulaşmış; örneğin üst yönetim ile konuşup değişiklik olmayınca istifa etmiş, durumu ilk amirleriyle paylaşmış ya da benzer bir tavırla karşılık vermişlerdir (Komisyon Raporu, 2011).

İşyerinde mobbinge maruz kalma riskinin bazı sektörler ve meslek grupları için daha fazla olduğu bilinmektedir. 2005 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre, işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddetle karşılaşma riski özel sektörde çalışanlara karşılık (%4) kamu sektöründe (%6) daha yüksektir. Bunun nedenleri arasında kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin az olması ve çalışanların işlerini kolay kolay terk edememeleri sayılabilmektedir. Avrupa'da yapılan çalışmalar, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, kamu daireleri, eğitim, bankacılık ve sigorta sektörlerinde çalışanların daha sık mobbinge maruz kaldığını göstermektedir. Bu sektörlerin başında sağlık sektörü olduğu ve sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalma riskinin diğer hizmet sektöründeki meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir (Komisyon Raporu, 2011). Bosna da yapılan bir çalışmada da doktorların yüzde 76'sı psikolojik yıldırma ile karşılaştığını bildirmiştir (Pranjic, vd., 2006). Bu grupların daha fazla mobbinge maruz kalmaları işlerinin daha karmaşık ve daha fazla iletişim gerektirmesi ile açıklanmıştır.

Sonuç olarak mobbing, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygın olmakla birlikte, her işyerinde ve her türlü kurum da görülebilmektedir. Nitekim yönetim zaafiyetinin ve organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde, disiplin getirmek, verimliliği artırmak, refleksleri koşullandırma öne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing vakaları, oluşum sürecine göre üç şekilde karşımıza çıkmaktadır:

1. Düşey Mobbing

Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing vakalarıdır. Üstlerin sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır.

2. Yatay Mobbing

İşyerinde mobbingin fail ve failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

3. Dikey Mobbing

Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi (Komisyon Raporu, 2011).

Bu arada, “cinsel taciz” ve “ayrımcılığın” mobbing’e dâhil olup olmadığı da akademisyenler arasındaki bir başka tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan tanımların ortak üç noktası bulunmaktadır. Bu üç noktaya dikkat edildiği takdirde, mobbing tanısını koymanın biraz daha kolaylaşacağı belirtilmektedir. Bunlar;

- Mobbing uygulayan kişinin amacına bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, kurban üzerindeki etkisi,
- Bu etkinin mağdura verdiği zarar,
- Mobbingin devam etmesine yönelik ısrarlı davranış.

Mobbingde en ilginç nokta, mobbingi uygulayan kişinin veya grubun verdiği zararın farkında olmaması ve genelde tüm olanların suçlusu olarak kurbanın “uyumsuzluğunu” görmesidir. Dolayısıyla mobbing uygulayanlar davranışlarını, sanki onlara karşı takınılan tavır yüzünden aldıkları bir önlem olarak görmektedirler. Mobbing durumunda pasif saldırganla başa çıkmak aktif saldırganla göre daha zor olmaktadır. Çünkü pasif saldırganlar kötü davranışlarını örtmek için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi davranışlar sergilemektedirler.

Mobbinge maruz kalan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlamakta ve işe gitmek istememektedir. İçinde bulunduğu çaresiz durum kişinin sağlığını ciddi anlamda tehdit etmektedir. Mağdurları en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Herkesin dayanma süresi farklı olduğu için vereceği zararın etkisi de kişiye göre değişmektedir.

MOBBİNGİN NEDENLERİ

1. Kişisel Nedenler

Bu konuda yapılan araştırmalar mobbing mağdurlarının; genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolaşısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir (Çukur, 2009).

Ayrıca bazı çalışmalarda, mobbing faillerinin kötü kişilik yapısına sahip olduğu, yönetici olması nedeniyle bunu kendisinde hak gördüğü, şişirilmiş ben merkezci ve narsist kişilik yapısının olduğu ve bu özelliklerinin de mobbing uygulaması için neden oluşturabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte mobbing faillerinin, kötü bir çocukluk geçirmelerinin, toplum ve aile baskısı yaşamalarının veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmalarının da mobbing davranışları sergilemelerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

2. Kurumsal Nedenler

Kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum mobbing için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Diğer taraftan hiyerarşik örgütlenme, mobbing failinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Böylece uzun dönemde mobbing, yönetim biçiminin bir parçası hâline gelebilmektedir (Tınaz, 2008).

Yatay örgütlenmede ise hiyerarşik örgüt yapısında bulunan tabiiyet ilişkisi söz konusu olmadığından, geniş bir esneklik söz konusu olabilmektedir. Bazı durumlarda çalışan aynı anda birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışabilmektedir, bu nedenle yetki çatışmalarının yaşanması oldukça doğaldır. Bu tür örgütlerde, hiyerarşik örgütlere nazaran daha fazla belirsizlik hâkimdir. Yatay

örgütlenmede, mobbinge zemin hazırlayan aslında örgüt içindeki belirsizlik ortamıdır (Leymann, 1990).

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi durumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması gibi davranışlar işyerinde mobbing uygulamalarına yol açabilmektedir. Yöneticilerin işyerinde mobbingin varlığına inanmamaları, söz konusu davranışın sürmesine neden olabilmektedir.

3. Sosyal Nedenler

İş yaşamında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde mobbing uygulamalarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde mobbinge zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir.

MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing başlığı altında ele alınacak davranış modelleri ve etkileri 5 ana grup altında incelenmektedir (Davenport vd., 1999);

1. grup: İletişim Biçimi ve Etkileri

- Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınızın sınırlanması
- Sürekli sözünüzün kesilmesi
- Meslektaşlarınızca ifade fırsatınızın sınırlanması
- Azarlanmanız ve size yüksek sesle bağırılması
- İşinizle ilgili olarak yaptığınız herşeyin sürekli eleştirilmesi

- Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi
- Telefonla rahatsız edilmek
- Sözlü olarak tehdit edilmek
- Tehdit mektubu almak
- Yalancı olduğunuzun ima edilmesi

2. grup: Sosyal İlişkilere Saldırı

- İnsanların sizinle konuşmaması
- Kimseyle konuşmanıza meydan verilmemesi ve görüşme hakkından yoksun kalmanızın sağlanması
- Diğer çalışanlardan izole edilmenizin sağlanması
- Sizinle konuşmanın meslektaşlarınıza yasaklanması
- Size yokmuşsunuz gibi davranılması

3. grup: İtibara Saldırı

- Arkanızdan kötü konuşulması
- Asılsız dedikodu çıkarılması
- Alaya alınmanız
- Akıl hastasıymış gibi muamele görmeniz
- Psikiyatrik değerlendirme sürecine zorlanmanız
- Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi
- El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınmanız
- Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi
- Özel yaşamınızla alay edilmesi
- Milliyetinizle alay edilmesi
- Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanmanız
- Çaba ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi
- Kararlarınızın sürekli sorgulanması

- Küçük düşürücü isimlerle çağrılmanız
- Cinsel imalarda bulunulması

4. grup: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı

- Size önemli görevler verilmemesi
- Görevlerinizin kısıtlanması
- Anlamsız görevleri yapmanızın istenmesi
- Yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi
- Sürekli yeni görevler verilmesi
- Öz saygınızı etkileyen görevler verilmesi
- Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi
- Oluşan zararların faturasının size çıkarılması
- İşyerinize ve evinize hasar verilmesi

5. grup: Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

- Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmanız
- Fiziksel şiddet uygulanması
- Hafif şiddetle tehdit edilmeniz
- Fiziksel olarak taciz edilmeniz
- Cinsel olarak taciz edilmeniz

Mobbingin uygulama biçimi, süresi ve şiddeti ile bağlantılı olarak mağdurlarda birçok psikososyal rahatsızlık görülebilmektedir. Bunlar, mobbing sürecinin ilk aşamasında genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğü şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İkinci aşamada ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenmektedir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artmakta, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkmaktadır. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok mobbing sürecinin son aşamasında görülmektedir (Namie, 2000 ve Davenport vd., 2003).

Mobbing sürecinin sadece kişiler değil, örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemekte ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açmaktadır. İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimliliği düşürür.

Mobbing sürecinden sadece hedefler etkilenmemekte, aynı zamanda çalışma grupları da etkilenmektedir. Sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansımakta ve örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca, örgütte iş gücü devri yükselmekte, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlamaktadır. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalmakta, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollamaya başlamışlardır. Bunun sonucunda, yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilerek, yeniden eğitim maliyeti artmaktadır.

Mobbing sürecinin neden olduğu hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde de artış olacaktır. İzin talep eden bireyler sadece sürecin mağdurları olmayacak aynı zamanda örgütün diğer çalışanları da oluşan olumsuz ortamdan izin kullanılarak uzaklaşmak isteyeceklerdir. Bu durum da örgütün verimliliğini etkileyecektir.

MOBBİNGİN MALİYETİ

Mobbing eylemleri mağdurlarda sadece psikolojik rahatsızlıklara değil, aynı zamanda büyük ekonomik kayıplara da yol açmaktadır. Almanya’da bu rakamın 15,3 milyar Euro olduğu ileri sürülmektedir (<http://dwelle.de/turkish/yasam/270845.html>). Mobbing süreci sonrası hastalanan kişilerin topluma maliyetinin yıllık gelirinden fazla olduğu uzmanlarca ileri sürülmektedir. Öte yandan mobbing eylemleriyle karşılaşan pek çok kişi ise yaşadığı gerilimi bir hastalık olarak görmediği için tedavi yoluna da gitmemektedir.

Ülkemiz çalışanları yönünden durum biraz daha zordur. Psikolojik açıdan yardım isteme konusu Türk toplumu için henüz çok yeni bir anlayış olduğundan çoğunlukla bu konuda hekime başvurulmamaktadır. Öte yandan sürece hedef olan bireylerin sağlığının bozulması da bir bakıma bu uygulamaları açığa çı-

karabilecektir. Ancak yıldırılan mağdurların hekime başvurmaktan çekindiği bir ortamda bu sürecin fark edilmesi oldukça güçleşmektedir.

Mobbing sürecinin örgüte bir başka etkisi de çalışanların tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu süreç yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın, bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (Yücetürk, 2003).

Mobbingin örgütler ve bireyler üzerinde yarattığı bunca olumsuz etki, içinde yaşanılan toplumu da etkilemektedir. Mobbing mağdurlarının ülkelerine ekonomik maliyeti göz ardı edilemeyecek kadar çoktur. Leymann'ın 1990 yılında yapmış olduğu çalışmalara dayanan verilere göre bir mağdurun yıllık örgütsel maliyeti 30.000 ile 100.000 USD arasında değişmektedir. Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü Raporu'na göre, ABD'de işyerindeki mobbingin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. Avustralya'da Griffith Üniversitesi Yönetim Bölümü'nün hazırlamış olduğu rapora göre Avustralya'da mobbing, işverenlere yıllık 36 milyar dolara mal olmaktadır. İngiltere Ticaret Odası'nın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre mobbing, İngiltere endüstrisine her yıl 2 milyar dolar yük getirmektedir (Komisyon Raporu, 2011) .

YASAL MEVZUAT

Dünyada pek çok Avrupa ülkesinde ve Amerika'da konuya duyarlılığın artmasına paralel olarak mobbing ile ilgili koruyucu ve önleyici mesleki güvenlik yasaları çıkarılmıştır (Yücetürk ve Öke, 2005; Tınaz vd., 2008).

Ülkemizde ise konuyla ilgili ilk yasal düzenlemelerden biri 4857 sayılı İş Kanunu'dur. 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu, çalışma ortamında mobbing açısından yeterli hükümler içermemektedir. Kanun kapsamında yalnızca cinsel tacizle ilgili kısmı genişletilerek psikolojik taciz (mobbing) eklenmiş ve "işveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür" ifadesine yer verilmiştir (mevzuat.başbakanlık.gov.tr, 2010).

25 Aralık 2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Komisyonu'nda görüşülen Borçlar Kanunu Tasarısı'nın "işçinin kişiliğinin korunması" başlıklı maddesinin cinsel tacizle ilgili kısmı genişletilerek "mobbing" eklenmiş ve "İşveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." şeklinde düzenlenmiştir (<http://turkhukusitesi.com>, 2010).

Son olarak, 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmî Gazete'de İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi'ne dair bir genelge yayımlanmış olup çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür (<http://memurlar.net>, 2011)

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak

amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bu genelgeye istinaden Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından Nisan 2011’de İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu yayınlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde ve hatta dünyada, daha tanımı konusunda bile bir anlaşmaya varılmamış ve hakkında fazla araştırma yapılmamış olan bu konuyla ilgili bir çözüm üretmek oldukça zor görünmektedir. Öncelikle, soruna çözüm olması adına atılan adımların işe yarayabilmesi için sorunun tanımlanması ve bu konudaki farkındalığın artırılması gerekmektedir.

Mobbingden korunmak ve kurtulmak için alınabilecek önlemler ve iyileştirici çalışmalar şöyle sıralanabilir:

- Kurum içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemeli, herşeyin tanımı ikilemlere sebep olmayacak şekilde açık yapılmalı ve böylece mobbingin doğmasına engel teşkil edecek bir ortam oluşturulmalıdır.
- Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve tüm çalışanların alınan kararlara katılacağı bir ortam sağlanmalıdır.
- Kurumda iletişim sürecinin etkinliği sağlanmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmelidir. Dürüstlüğün olmadığı bir kurumda doğru ve sağlıklı bir bilgi akışının olmayacağı unutulmamalıdır. Öte yandan iyi bir iletişim kurum içi dedikoduyu da önleyecektir.
- Şikâyet ve performans değerlendirme mekanizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen gösterilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu inancı-na dayalı mobbing hareketlerinin önüne geçilebilecektir.
- İşe alım süreçlerinde, adayların yeterliliklerine bakılırken; kişilik özelliklerine ve duygusal zekalarına da önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkarmak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmelidir (Miller, 2000).

Sonuç olarak mobbingin, kurumlar içinde bulaşıcı bir hastalık gibi olduğu söylenebilir. O yüzden önlenmesi ve tedavisi çok önemlidir. İyileştirici önlemler alınmazsa kurumun bütün yaşamsal organlarına yayılabilmektedir. Ne yazık ki, gelişmekte olan ülkelerde çok sayıda çalışan benzer durumdadır fakat yaşadıklarının adını koyamamaktadır. Mobbinge maruz kalanlar, yaşadıklarının tanımlanmış bir iş yeri sendromu olduğunu, uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlamalı ve bu konuda mücadeleye devam etmelidirler. Aynı zamanda psikolojik destek almanın, onları yaşadıkları sendrom karşısında verecekleri mücadelede, daha bilinçli ve güçlü kılacağını unutmamalıdır. Mobbing uygulamalarına karşı alınacak önlemler ve iyileştirme çalışmalarında; çalışanların ve işverenlerin konuyla ilgili eğitimi göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKLAR

- **Beyond Bullying Association., (2003).** <http://cwpp.slq.qld.gov.au/BBA/facts.html>, Erişim Tarihi: 03 Mart 2010.
- **Clark, J., (2002).** Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika, Çev. Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, No. 390, sayfa: 76.
- **Cusack S., (2000).** Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings, Needs. The Lancet, Volume: 356/9248, s. 2118.
- **Çukur, C., (2009).** Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta işyerinde psikolojik taciz(mobbing), Uzmanlık Tezi, TBMM, sayfa: 11.
- **Davenport, N., Schwartz, R.D. & Elliott, G.P., (1999).** Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace. Civil Society Publishing, Ames Iowa, I, s. 36-37.
- **Davenport , N., Schwartz, R.D. & Eliot, G.P., (2003).** Mobbing: İş yerinde duygusal taciz, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- **Gün, H., (2010).** Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeri Sendromu, Lazer Yayıncılık, sayfa: 83-84.
- <http://dwelle.de/turkish/yasam/270845.html>, Erişim Tarihi:1 Nisan 2010.
- http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf (Erişim Tarihi:17 Ekim 2011).
- <http://turkhukuk sitesi.com/showthread.php?t=34236>, Mobbing Türk hukukuna girdi, 2008, Erişim Tarihi: 1 Nisan 2010.
- <http://www.memurlar.net/haber/191317>, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2011.
- **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, (2011).** TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No. 6, Sayfa: 6.
- **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, (2011).** TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No. 6, Sayfa: 16-19.
- **Leymann, H., (1990).** Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims, Springer Publishing Company, Volume: 5, s. 119-126.

- **Leymann, H., (1996).** The content and development of mobbing at work, European Journal of work and Organizational Psychology, s. 170.
- **Marais-Steinman, S. “The changing workplace”,** <http://www.work-trauma.org/change.htm>, Erişim Tarihi: 18 Mart 2010.
- **Miller, K., (2000).** They Call It “Mobbing”; A new kind of workplace harassment or an old one with a new name?, Either Way, Europe are upset, Newsweek, Newyork, August: 14.
- **Namie, G. & Namie, R., (2000).** The Bully at Work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the jo, Sourcebooks, Inc. Naperville, Illinois, s. 63.
- **Ortega, A., Hogh, A.,& Pejtersen, JH., (2009).** Prevalence of workplace bullying and risk groups:a representative population study, International Archive Occupational Enviromental Health, Volume: 82, s.417-426.
- **Pasquale, vd. “Study examines”mobbing” at the workplace”, Baden Eaden Germany.** <http://eurofound.europea.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203 f.htm>, Erişim tarihi: 17.03.2010.
- **Pranjic, N., Males-Billic, L., Beganlic, A. & Mustajbegovic, J., (2006).** Mobbing, stres and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study, Crotian Medical Journal, Volume:47, s.750-758.
- **Tınaz, P., (2008).** İşyerinde psikolojik taciz, Beta yayınları, 2. baskı, sayfa: 37.
- **Tınaz, P., Bayram F., Ergin H., (2008).** Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutları ile işyerinde mobbing, Beta yayınları, İstanbul.
- **T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.** 4857 sayılı İş Kanunu,2003, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, Erişim Tarihi: 1 Nisan 2010.
- **Yüçetürk, E., (2003).** Örgütlerde Durdurulamayan Mobbing Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No: 57, sayfa: 973-984.
- **Yüçetürk , E. ve Öke MK., (2005).** Mobbing and Bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey, South-East Europe Review for Labour and Social Affairs, Volume: 2, s. 61-70.