

DERLEME / REVIEW

Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri***Mobbing, effects on organizations and solutions*****Öztürk Hilal, Dereli Eke Elif, İpek Nazenin, Müdüroğlu Aynur, Faikoğlu Rehat***Nişantaşı Üniversitesi MYO, İstanbul-Türkiye***Özet:**

Örgütlerin en önemli sermayelerinden biri olan çalışanlar günümüz rekabet ortamında zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları işyerlerinde geçirmektedirler. Bu süreçte astlar ve üstler ve astlar-astlar arasında yoğun bir etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşim çalışanların iş yaşamları ile sınırlı kalmamakta, çalışanlar bunu özel yaşamlarına da taşımaktadırlar. Yaşadığımız rekabet ortamı ve her sektördeki zorlu çalışma şartları çalışanları zaman zaman mobbing (psikolojik yıldırma) ile karşı karşıya bırakmakta bu da onları stres, çaresizlik ve ümitsizliğe götürebilmektedir. Yaklaşık 20 yıldır gelişmiş ülkelerde araştırılmakta olan Psikolojik Yıldırma (Mobbing) kavramı son yıllarda ülkemizde dikkat çekmektedir. İşyerlerinde ortaya çıkan psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların iş tatminini ve performansını olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. Çalışmamızda, psikolojik yıldırma kavramı, bu kavramın ortaya çıkış nedenleri, psikolojik yıldırmanın kurban ve işyeri üzerindeki çeşitli etkileri ele alınmış; bu konular doğrultusunda mağdurların ve örgütlerin neler yapabileceği açıklanmıştır.

Abstract:

Employees, who are the one of the most capitals of organization, spend large part of their time in the workplace in today' s competitive environment. In this process; there is an intense interaction between subordinates-superiors and between subordinates. This interaction isn' t only restricted to employees work lives and also employees carry it to their private lives. Competitive environment and difficult working conditions in each sectors cause employees to be exposed mobbing and this causes them to be stress and feel despair and hopelessness. Mobbing, being investigated for nearly 20 years in developed countries, is engaged in recent years in our country. Mobbing behaviour occurring in the workplace, is a major problem that effects employees satisfaction and performance negatively. In our study, mobbing concept, the causes of coming up of this concept, various effects of mobbing on the workplaces are examined, according to these subjects the things that could be done by victims and organisations had been explained.

Anahtar Kelimeler:

Mobbing, psikolojik yıldırma

Key Words:

mobbing

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte küçük atölyelerden, büyük işyerlerine geçiş yönetim anlamında birçok yeniliği ve sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu yeni dönemde çalışanlar, kalabalık bir ortamda bulunmanın ve iş yapmanın zorluklarını yaşamaya başlamıştır. İş hayatındaki bu değişime zamanla rekabet ve onun getirdiği baskı da eklenince örgütlerde yeni sorunlara yönelik çözümler bulmak ve yeni uygulamaları hayata geçirmek kaçınılmaz olmuştur.

Örgütler aynı amaca yönelik birden çok çalışanın bir araya geldiği yapılanmalardır. Örgütlerin başarısı ve verimliliği, iş performansları ve motivasyonları yüksek çalışanlarına bağlıdır. Ancak iş yaşamında olması gerekenle olan arasında zaman zaman farklılıklar çıkabilmektedir. Bu farklılıkların nedeni çalışanlardan kaynaklandığı gibi yönetim

anlayışlarından da kaynaklanabilmektedir. Bunlar da her iki taraf için istenmeyen sonuçları beraberinde getirmektedir.

MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) KAVRAMI VE TANIMI

Zamanın büyük bir çoğunluğu iş yerinde geçiren çalışanlar, kendilerini rahat hissedebilecekleri ve verimli çalışabilecekleri bir iş ortamında bulunmayı isterler. Ancak her zaman bu ortam çalışanların istedikleri gibi olmamakta, birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde rekabetin artması ile birlikte bazı çalışanlarda aşırı hırs, bencillik, iş arkadaşına ve/veya yönetimi altındaki çalışanına yönelik psikolojik şiddet uygulama ve onu dışlama yönünde davranışlar görülebilmektedir.

Mobbing literatürde çok yeni bir kelime olup, psikolojik şiddet ve yıldırma eylemlerini

içermektedir. Mobbing İngilizce “mob” kökünden gelmektedir. Bu sözcük, yasaya uygun olmayan kalabalık ve aşırı şiddetle ilişkili olan anlamındadır. Mobbing psikolojik şiddet, taciz anlamına gelmekte ve bu davranış biçimi insanlara huzursuzluk vermektedir. Psikolojik terör, psikolojik yıldırma ile eş anlamlıdır ve birine karşı cephe alma, duygusal saldırıda bulunma anlamlarına da gelmektedir. Mobbing, işyerinde çalışanlar tarafından ya da işveren tarafından dönem dönem gerçekleştirilen psikolojik saldırılardır ve son yılların önemli sorunlarından biridir. Mobbingin psikolojik şiddet olması artık göz ardı edilemez bir hal almış ve bu konu daha sık literatürde yer almaya başlamıştır.

İş yerinde kurbanı karşı gerçekleştirilen kötü davranışların psikolojik terör olarak adlandırılabilmesi için en az 6 ay ve en az haftada bir kere gerçekleştirilmesi ve genelde ortalama uygulama süresinin 15 ay, sürecin kalıcı ve bazen ağır etkilerinin ortaya çıkması için de 29-46 ay geçmesi gerektiği saptanmıştır. Böylelikle kişinin mobbinge maruz kaldığı apaçık ortaya çıkacaktır. Mobbing arttıkça ve süresi uzadıkça, etkileri de artmaktadır. Her insan aynı olmadığı gibi, psikolojisi de aynı değildir ve dolayısıyla herkesin mobbinge tahammül sınırı farklıdır. İskandinav ülkelerinde olumsuz bir davranışın en az 6 ay süre ile ve hafta da en az bir kez görülmesi durumun psikolojik terör olarak adlandırılması için yeterlidir. Buna rağmen ise Avusturya’da son 6 ay içinde haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun mobbing olarak değerlendirilmesi için yeterli olmamaktadır. Bu da bir davranışın mobbing olarak kabul edilmesinin bölgeden bölgeye değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

“İşyerinde mobbing” ifadesini İlk kez Caroll Brodsky, 1976 yılında yazdığı, “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitabında kullanmıştır. Ağır iş koşullarının incelendiği bu kitapta iş yerinde yaşanan psikolojik şiddete bir bölüm ayrılmıştır. Ancak iş yerinde psikolojik şiddeti ayrıntılı bir biçimde ilk kez Heinz Leymann ele almıştır. Leymann’ a göre mobbing “Her gün veya birkaç ay süre ile sistematik olarak, birinin veya bazen birkaç kişinin bir diğerine, duygusal yönden zarar verici davranışlarda bulunmasıdır”.

1976 yılında yazılan “Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitapta, İş yerinde mobbing davranışını tanımlayan Caroll Brodsky, kitabının başlığındaki “taciz” kelimesini; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla

tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kıskırtmak, ona baskı yapmak, onu korkutmak yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanılmıştır.

1980’ li yıllarda Leymann, işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırmış ve bu kişilerin aslında “zor kişiler” olmadığını ve davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğundan kaynaklanmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısından ve kültüründen kaynaklı olarak, bu insanların “zor” sıfatıyla damgalandıklarını ifade etmiştir. Bu nedenlerle “zor” sıfatıyla damgalanan bu mağdurları işten çıkarmak daha kolay olmakta ve bu durumda şirketin namına zarar gelmemektedir. Heinz Leymann özellikle İsveç başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde araştırmalar yapmış ve bu araştırmaların sonucunda taciz ve yıldırma eylemlerinin iş dünyasında geniş boyutlarda yer aldığını ortaya koymuştur.

Psikolojik yıldırma 1984’ de tanımlayan Dr. Leymann, özellikle psikolojik terörün çok fazla olduğu İsveç’ teki işyerlerinde araştırmalar yapmış ve bu davranışların işyeri terörü olduğunu ispatlamıştır. Bu terörü ise şöyle tanımlamıştır; “Tek bir kişiye, bir ya da birkaç kişinin sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunmasıdır”. Leymann’a göre, mobbing sürecine hedef olan kurban işyerinde tek başınadır. Leymann’ da, Brodsky’ de mobbingin sıklık ve süresine dikkat çekici bir biçimde vurgu yapmışlardır.

Mobbing sürecinin temelini oluşturacak araştırmalar yapan Heinz Leymann, bu çalışmaların sonucunda 45 farklı mobbing davranışı belirlemiştir. Leymann’ a göre bu davranışların birinin ya da daha fazlasının en az altı ay boyunca ve haftada en az bir kez görülmesi mobbing olarak tanımlanması için yeterlidir. İşyerinde mobbing konusunda büyük çalışmalar yapan Leymann’ ın yardımcıları ile ilk kez mobbing kliniğini açılmıştır. Bu büyük adımla beraber insanlarda konu ile ilgili bilinç artmış, daha sonra yardım örgütleri, ilerleyen yıllarda da internetten mobbing ile ilgili dayanışma ve bilgilendirme siteleri kurulmuştur.

MOBBİNGİN NEDENLERİ

Mobbing genel olarak saldırganın psikolojik yapısından, mağdurun psikolojik yapısından, çalışılan kurumdan ya da toplumsal değer ve yargılardan kaynaklanabilmektedir. Mobbing kişinin ruhuna saldırıdır ve kurbanın saygı duyulmayan biri olması istenmektedir. Kurbanı iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve kurbanın şirket içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan davranışlar mobbingi ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde mobbingin birçok nedeni bulunmaktadır. Mobbingden önce kişiler arası herhangi bir anlaşmazlık yaşanır. Daha sonra güçlü olan kişi, karşısındaki kişiyi hedef alarak psikolojik şiddete başlar. Mağdur boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kabalaşan tacizci harekete geçer. Artık onun için tek amaç kendisini rahatsız eden hedefi, yaptığına pişman edip, kendi egosunu tatmin etmek, işyerinden uzaklaşmasını, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır.

Mobbinge ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının nedenleri arasında yönetim kaynaklı olarak hatalı personel alımı, dönemsel işçi alımı ya da işyerinde ki boş pozisyonlara terfi olabilmek için bireyler arası acımasızca mücadeleler gösterilebilir. Yöneticiyi veya patronu etkilemek hatta daha da yükselmek için bile mobbing uygulanabilir.

Dieter Zapf'a göre mobbing, birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca mobbing nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda mobbing sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte mobbing nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı şekilde etki etmeyebilmektedir. Örgütsel (liderlik, örgütsel iklim, iş stres yapıcılığı, iş örgütlenmesi) ve sosyal faktörler (düşmanlık, kıskançlık, grup baskısı ve günah keçiliği) mobbing uygulayan için olduğu kadar mobbing mağduru için de önemli faktörlerdir. Mobbing süreci, mobbing mağdurunda farklı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bu rahatsızlıklar psikosomatik şikayetler, depresyon, travma sonrası stres bozukluğu, obsesyon gibi rahatsızlıklardır. Bu rahatsızlıklar mobbing sonucu ortaya çıkabileceği gibi mobbing mağdurunda daha önceden bu rahatsızlıkların varlığı da mobbinge maruz kalmasına neden olabilmektedir.

Kurumdan kaynaklanan nedenler;

- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri
- Aşırı rekabetçi bir ortam
- Verimliliği artırma baskısı
- Yetersiz iletişim
- Eğitim eksikliği
- Aşırı disiplin getirme anlayışı
- Yoğun işyeri stresi
- Saydamlığın olmayışı
- İşletmenin kötü yönetilmesi
- Ekip çalışmasının yetersizliği

Tüm bunlar özellikle günümüz rekabet ortamında çalışanları strese sokmakta, mobbing için maalesef uygun bir ortam yaratmaktadır. Kurumdan kaynaklanan uygulamalar, tutum ve davranışlar çoğu zaman mobbingi ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanı sıra günümüzde şirket evlilikleri ve birleşmelerde de mobbing olgusu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni yapılanmalarda bir araya gelen şirket çalışanlarına yönelik bir destek sağlanması onları hem psikolojik açıdan hem de yeni örgüt düzenine uyum sağlama açısından rahatlatacaktır. Böylece mobbing uygulama olasılığı azalacaktır.

MOBBİNGİN SONUÇLARI

A. Mobbing Mağduru Açısından Sonuçlar

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingin mağdur üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal sağlığın ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla sağlık sektörüne ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur.

Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; psikolojik açıdan bir mağdur bulunmaktadır, bu mağdur tedirgin edilmiş ve herkese karşı önyargılı yaklaşmaktadır. Birey içinde bulunduğu sıkıntılı durumu arkadaşları ve ailesine yansıtmaya başlamakta ancak bireyin sürekli depresif tarzdaki hareketleri çevresindekilerin rahatsız olmasına ve yavaş yavaş ondan uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

Bu durumda mağdur her alanda kendine olan güvenini kaybettiğinden şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kişi sosyal ortamlardan kaçmaya, randevularını unutmaya, aile bağlarından kopmaya başlar. Mağdur çoğu zaman bezgin bir şekilde eve gelir, aşırı duygusal tepkilerde bulunur, sebepsiz yere saldırganlaşabilir. Depresif ve kuşkucu bir yaklaşım içerisindedir. İşyerinde yaşadığı mobbing sonucu mağdur kendini hasta hisseder. Depresif ruh hali aile fertleri ve eşler arası kavgaya ve ailenin dağılmasına bile neden olabilir. Mobbing saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, ayrılık acıları, kimlik kaybı, intihar ve cinayetler yoluyla ferde yüklediği psikolojik maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır.

Ekonomik ve sosyal yönden mağduru olumsuz yönde etkileyen mobbing, tanımından da anlaşılacağı üzere çalışana yapılan psikolojik bir şiddettir ve çalışanın psikolojisini bozmak yoluyla yıldırıma ve iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik yapılmaktadır.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artmaktadır. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanabilir olan bir durum, bir diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.

Mobbing uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdur Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilmektedir. TSSB doğal afetler, trafik kazaları, teknoloji kazaları, işkence, psikolojik şiddet, tecavüz gibi çok çeşitli olayların ardından görülebilen bir bozukluktur. Literatürde TSSB' nin klinik özellikleri üç ana grupta toplanmıştır. İlk grup aşırı uyarılmışlık durumuyla ilgilidir ve sürekli kaygı, uykusuzluk ve konsantrasyon güçlüğü gibi belirtileri kapsamaktadır. İkinci grup ise bozukluğa neden olan olayla ilgili imgelerin sürekli yinelenmesiyle ilgilidir. Birey, olaya ilişkin imgeleri, sesleri ya da kokuları hiç beklenmedik zamanlarda yeniden algıladığını hissedebilir ya da olayla ilgili rüyalar görebilir. Üçüncü grup ise kaçınma belirtilerini içermektedir. Olayı anımsatacak yerlerden konuşmalardan ya da etkinliklerden kaçınma, aktivite ve ilgilerin azalması, duygu kısırlığı ile ilgili belirtiler bu grupta yer almaktadır. Depresyon, farklı kaygı bozukluğu türleri ve madde kullanımı gibi problemlerin TSSB' ye eşlik edebileceği de bilinmektedir.

Bu sendrom ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Bu sendromun en ağır sonucu ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Psikolojik şiddet mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışmaktadır.

Kendini yeterince güvende hissetmeme, yanlış bilgilendirme başkaları tarafından kendisine saygısızca ya da haksız biçimde davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk ve tükenmişlik duygusu, ailevi-evlilik ilişkilerinin gerginleşmesi, onuru kırılmış/haklarına tecavüz edilmişlik hissi, "insan yerine konmama", kendisini kimsenin anlamadığını düşünüyor olma gibi

faktörler, işyerinde psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkileridir.

Mobbing, mağdurunun sağlığının ve bağımsızlık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Bu da çalışanın iş kaybına, sosyal açıdan dışlanmasına ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar gidebilir. Bütün bunların atlatılması için mağdurun, anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara, güçlü bir parasal desteğe ihtiyacı olacaktır. Mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekmektedir.

B. Örgütsel Açıdan Sonuçlar

Mobbing, mağduru olumsuz etkilediği kadar, mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. Mobbingin yaşandığı bir örgütte ekip çalışması bozulmakta ve ortak amaçları gerçekleştirmek için amaç birliği zedelenmektedir. Mobbing mağduru içinde bulunduğu olumsuz durumdan fazlasıyla etkilenmekte ve görevlerini gerektiği şekilde yerine getirememektedir. Mobbing uygulayanın tek hedefi ise mobbing mağdurunu yıldırma ve iş göremez hale getirmektir. İşletmeler de mobbing sonucunda kilit çalışanlar yitirmekte, işgücü devir oranı artmakta ve çalışanların motivasyonları bozulmaktadır. Sorunların temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması da başarısızlık nedenlerinden biridir ve örgütün zayıf düşmesine yol açmaktadır.

Psikolojik şiddetin örgütsel maliyeti yüksektir. Psikolog Michael H. Harrison, 2001 yılında A.B.D.' de 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtmektedir. 2001 yılı tahminine göre, örgütsel mobbing sonuçlarından olan stres ve stres nedenli hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlindir. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde mobbing nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir.

Yüksek personel hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle masraflar örgütte biriktirmektedir. Ayrıca avukat, mahkeme ve tazminat giderleri de oldukça ağırdır. Fakat bunların hepsinden daha önemlisi de sağlıklı ve insancıl bir işyeri değerinin kaybıdır. Mobbingin örgüte maliyeti yüksek olmakta ve güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir iş ortamının örgüt verimliliği üzerinde olumsuz yansımaları bulunmaktadır.

MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE HUKUKİ BOYUT

Mobbing karşısında mağdurun yıpranmaması, bu durumu en kısa ve en sağlıklı şekilde atlatabilmesi için başvuracağı bazı yöntemler bulunmaktadır.

Belirtileri tanımak; Mobbing stratejisiyle hareket eden kişileri baştan teşhis edebilmek, yanlış yaklaşımları önlemektedir. Böylece birtakım olaylara maruz kalmak yerine, neler yaşanacağını önceden tahmin edebilmek kişiye güç vermekte ve travmanın etkilerini azaltmaktadır.

Fiziksel ve psikolojik olarak yaşanan stres karşısında sağlamlığı korumak; Psikolojik durumun bozulması ve vücudun bunu ortaya koyması karşı taraf için bir zafer niteliğindedir. Etkilenmediğini göstermek, karşı saldırıda bulunmaktan daha zor fakat daha etkili bir yöntemdir. Burada da stresle mücadele yöntemlerinden yararlanılabilir.

Özgüven ve özsaygıyı yükseltme; Hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısı ve kendi gücüne inanmayı kolaylaştırmaktadır. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmezler, nesnel bir şekilde durum değerlendirmesi yaparlar, sonuçlardan ders çıkarırlar, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alıp, geleceğe daha güçlü hazırlanırlar.

“Kurban” zihniyetini bırakmak; Olan biteni hızla anlamak, olaylara ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazandırmaktadır. Ne olursa olsun kontrolün kendisinde olduğuna inanmak, bireyin seçeneklerini ve manevra kabiliyetini artırmaktadır.

Manevra mesafesini korumak; Saldırgan kişiyle ilişkiyi kesmek yerine, normal düzeyde bir iletişim varmışçasına devam etmeye çalışma mağdura güç katmaktadır.

Algılama stratejileri; Mobbing faktörlerinin her türlü, insanın kendi kişiliğiyle ilişkili olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bazı kişiler olumsuzluklardan çok az etkilenirken, bazıları ise daha çabuk ve daha ağır şekilde etkilenebilmektedir. Böyle durumlarda mobbingle mücadelede yeterli direnç gösterebilmek için öğrenilmiş çaresizlik içinde olmamak gerekir. Öğrenilmiş çaresizlik; insanların daha önce yaşadıkları olumsuz duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına, depresyona ve kronik kaygıya neden olmaktadır. Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için

çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirmekte ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görmektedir. Bu durum ‘kazanılmış çaresizlik’ tir. Ne yazık ki kazanılmış çaresizlik, psikolojik şiddeti arttırmaktan ve ömrünü uzatmaktan başka bir işe yaramaz.

Sosyal destek; Mobbing mağdurunun kendini bulunduğu ortamdan, ailesinden ve arkadaşlarından soyutlaması mobbingin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olabilmektedir. İş çevresi dışında, aileden, güvenilen bir arkadaştan ya da özenle seçilmiş bir terapistten yardım alınmalıdır.

Uzman yardımı almak ve bu konuda dikkatli olmak; Leymann, uzun süreli mobbingin kişiliği yıkıma uğratacağını iddia etmektedir. Kişi travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) içindeyse, özgün (mobbingden önceki) kişiliğinin değerlendirilemeyeceğine dikkati çeker. TSSB tanısını koyma eğitimi almamış ya da TSSB’ nun olası nedeninin mobbing olabileceğini tahmin edemeyen uzmanlar, yanlış varsayımlarda bulunabilmektedirler. Örneğin; hastaya durumundan dolayı sorumluluk yükleyebilir, kendisine kolay etkilenen ve önceden de “kişilik problemleri bulunan kimse” etiketini yapıştırabilirler. Böylece de terapist hastanın rahatsızlığını körükleyebilir.

Yasal yola başvurmak; İşyerlerinde uygulanan mobbing ile ilgili, çalışanlarda halen tam anlamıyla bir bilincin oluşmaması ve yapılan davranışın mobbing olup olmadığı konusunda yaşanan tereddütler ve yasal haklardan habersiz olma, yasal yola başvurma konusunda bireylerde kararsızlığa neden olmaktadır. Mağduru yasal işlem yapmaktan alıkoymabilecek nedenler arasında; çalışanın elinde yazılı bir sözleşmenin olmaması, mobbingin her aşamasının belgelenememiş olması, kolay incinebilir bir durumdayken yetkin ve güvenilir bir avukat bulmanın zorluğu, yasal işlemin pahalı ve tamamlanması yıllar süren stresli bir işlem olması, dava sonucunda diğer işverenlerin böyle bir davanın açılmış olduğunu duyduğunda iş bulamama kaygısı gibi nedenler bulunmaktadır. Özellikle hatanın kendinde olduğunu düşünen, işini kaybetme utancına bir de insanların dikkatini üzerine toplamaktan çekinen mağdur, işyerine karşı duyulan bağlılık duygusunu kaybedebilmektedir.

Ülkemizde psikolojik şiddet ile ilgili ilk dava 2006 yılının Mayıs ayında açılmıştır. Bir kamu kurumunda avukat olarak çalışan kurban, yönetimin değişmesiyle istifaya zorlanmış, kabul etmeyince yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. 25 yıldır aynı kamu kurumunda görev yapan kurbanın ilk olarak rütbesi, müşavirliğe daha sonra da başuzmanlığa kadar düşürülmüştür. Görevine

dönmek için açtığı dava lehine sonuçlanan mağdurun ifadesinde baskı ve yıldırma politikası uygulanarak gece nöbetleri verilmeye başlandığı yer almaktadır. Üzerindeki baskıya daha fazla dayanamayan bürokrat, kalp krizi şüphesiyle hastaneye kaldırılmış ve kendisine majör depresyon tanısı konulmuştur. Bu aşamadan sonra, 45 gün hastanede, 10 ay da ayakta tedavi görmüştür. Aynı süreçte, depresyona giren ve kollarını jiletlemeye başlayan oğlu ve eşinin de tedavi gördüğünü, kendisinin ise 2004 yılından önce psikolojik bir rahatsızlığının bulunmadığını, işyerindeki sorunlar nedeniyle majör depresif bozukluk yaşadığını doktor raporu ile kanıtlayıp, devlet aleyhine 15000 TL' lik manevi tazminat davası açmıştır.

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin bir hukukçu olması, yasal olarak nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda daha bilinçli bir yaklaşım sergilemesini sağlamıştır. Bu olayda kişinin ve ailesinin mağduriyeti doktor raporu ile kanıtlanmış ve bundan sonra yasal işlemlere başvurulmuştur. Mahkemenin sonucu ise; Türkiye'deki birçok psikolojik şiddet olayına ve mağdurlara haklarını arayabilecekleri yol gösterici bir örnek olması açısından da oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, ilk mobbing davasıyla beraber insanlık onurunun çalışma yaşamında dikkate alınması ve bunun korunmasına yönelik hukuki yaptırımların uygulanması konuyla ilgili sevindirici bir gelişmedir. Mobbinge yönelik dava açılmasının sağlanması, bir bilinç oluşturularak bireylerde bu konuda farkındalığın yaratılması, bu tür olayları azaltacaktır. Daha önceleri çalışanlar mobbingi ve mücadele yöntemlerini tam anlamıyla bilmedikleri için böyle bir durumda karşılaştıklarında hukuki yollara başvurabileceklerini bilmiyorlardı. Fakat yaşanan emsal olaylar ve hukuki süreçler mağdurlara örnek olmuştur.

Alınabilecek Kurumsal Önlemler:

İşyerlerinin sektörel farklılıkları, nitelik ve nicelik itibarıyla farklı özelliklere sahip olması ve farklı üretim yöntemleri kullanarak faaliyetlerini sürdürüyor olmaları nedeniyle psikolojik tacizle mücadele yöntemleri farklılık göstermektedir. İşyerleri, işyerinde psikolojik tacizin unsurlarının ortaya çıkması halinde, konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve kurumsal yapılarını, kamuoyundaki itibarlarını ve marka değerlerini zarara uğratmama noktasında koruma altına almalıdır.

Psikolojik tacizin işyerinde yaşanmaması ve/veya önlenmesi için aşağıdaki belirtilen tedbirlerin öncelikle hayata geçirilmesi gerekmektedir:

- İşyerleri psikolojik tacizi önleyici politikalar geliştirmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik taciz konusunda tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalı, işçilere ve eğitimcilere yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- İşyeri kendi işletme yapısına uygun olarak, psikolojik taciz olaylarının incelenmesi için yöntemler geliştirmeli, işyerinde psikolojik tacize teşebbüs eden kişiler için disiplin cezaları ve rehabilitasyon önlemleri alınmalıdır.
- İşyerlerinde psikolojik taciz şikâyetleri dikkate alınmalı ve adil çözüm yolları geliştirilmelidir.
- İşyerlerinde psikolojik tacizi önlemek için alınacak tedbirlerde, bu yöndeki iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında 'gizliliğin korunmasına' özel hassasiyet gösterilmelidir.
- Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing günümüz iş yaşamında kurumlarda ortaya çıkan ve çalışanları olumsuz bir biçimde etkileyen güncel örgütsel sorunlardandır. Özellikle hizmet sektörlerinde birebir insanlarla diyalog halinde bulunan çalışanlar bu sorunla daha sık karşılaşmaktadır. Bu durumun birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri insanın psikolojik yapısıdır zira hizmeti veren de alan da insandır. Bunun haricinde kurumların çalışma alanları, örgütsel yapısı ve işleyiş düzenleri gelmektedir.

İşletmelerin temel amaçları arasında iş yerine bağlı, verimli bir şekilde çalışan ve memnuniyet derecesi yüksek çalışanlara sahip olmak ve bu kişileri işyerlerinde tutmaktır. İşletmelere psikolojik yıldırma karşı bünyelerinde çeşitli önlemler alınmaları önerilir.

İnsan kaynakları bölümleri işyerlerinde psikolojik yıldırma uzak bir çalışma ortamı için, çalışana değer veren, güven, saygı ve ekip ruhunun olduğu, katı bir hiyerarşik yapılanmadan uzak, açık iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün geliştirilmesinde rol üstlenmelidir. İnsan kaynakları bölümleri özellikle yazılı prosedürlerin, politikaların düzenlenmesini sağlamalı, söz konusu prosedür ve politikalar hakkında tüm çalışanları bilgilendirmeli, bilinçlendirmeli ve eğitim faaliyetleri düzenlemelidir. Hazırlanan prosedürlerde psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların izleyeceği yol anlatılmalıdır.

İnsan kaynakları birimleri politika ve prosedürlerin hazırlanmasının yanı sıra örgütün misyon ve vizyonunu tüm çalışanlara yönelik hale getirmeli, raporlama kademelerini açık olarak tanımlamalı, iş tanımlarında görev ve sorumlulukları net olarak ifade etmeli, işe alımlarda sadece teknik bilgiyi değil, adayların kişilik özelliklerini de göz önüne almalı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yaygınlaştırmalıdır.

Alınabilecek diğer tedbirlerin başında uygulanabilir ve anlaşılır bir ödül-ceza sisteminin olmasıdır. Bu sistemde psikolojik yıldırma davranışları tanımlanmalı ve bu davranışları gösteren kişilerin alacakları cezalar belirtilmelidir. Çalışanların farklılıklara hoşgörü ile bakmaları özellikle ırk, cinsiyet, din gibi hususların ayrımcılığa neden olmaması sağlanmalıdır. Fiziksel ve/veya cinsel taciz durumları için iş gören danışmanlığı, öneri-şikâyet sistemleri dâhil edilmelidir.

İnsan kaynakları bölümleri kariyer yönetimiyle ilgili yapması gereken en önemli husus fırsat eşitliğine dayanan, sübjektif kararların ortaya çıkmasını önleyen adil bir sistem kurmasıdır. Bu gibi gereklerin yapılması psikolojik yıldırma maruz kalınma sıklığını azaltacaktır. Bu doğrultuda çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı düşecek ve bu durum işletme için dolaylı yoldan önemli bir maliyet avantajı sağlayacaktır.

Bununla birlikte psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri ve nasıl ortaya çıktığına dair derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak araştırmalar yapılması da faydalı olacaktır. Ayrıca, konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunlukla çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, işverenlerin konuya bakış açısını ortaya koyacak çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre katkıda bulunmak adına yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- 1 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi", Ankara, 2013 s.22-23.
- 2 ÇAY, Hülya; "İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve Bir

Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 2008.

- 3 ÇIRAKOĞLU, Okan Cem; "Uzun Süren Bir Savaş: Travma Sonrası Stres Bozukluğu." PIVOLKA Savaş Özel Sayısı, 2003, s. 19-20.
- 4 ÇOBANOĞLU, Şaban; Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.
- 5 DAVENORT, Noa, SCHWARTZ, Ruth Distler, ELLIOT, Gail Pursell; Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY, Ankara, Sistem Yayıncılık, 2003.
- 6 GÖKÇE, Asiye Toker; Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008.
- 7 MANSUR, Fatma Akdemir; " İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.
- 8 LEYMANN, Heinz; "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, s. 167-168.
- 9 LEYMANN, Heinz; "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces." Violence and Victims vol. 5, 1990, s.28.
- 10 ÖZÇELİK, Burcu; "Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor", Hürriyet İnsan Kaynakları Makale, 29 Ocak 2007.
- 11 POUSSARD, Jale Minibaş, ÇAMUROĞLU, Meltem İdiğ; Psikolojik Taciz: İş yerindeki Kabus. Ankara: Nobel Yayınevi 2009 s.17.
- 12 TENGİLİMOĞLU, Dilaver, ATILLA E.A, BEKTAŞ M; İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.
- 13 TINAZ, Pınar; İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul, Beta Yayınları,2008.
- 14 TURAN, Fikrettin; "İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 2006.
- 15 TUTAR, Hasan; "İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları" Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, Erzurum, 2004.
- 16 ZIKIC, Srdjan, PAUNKOVIC, Jane, CVETKOVIC, Aleksandra; "The Organizational Structure Affects the Occurrence of Mobbing", Megatrend University, Advances in Fiscal, Political and Law Science, Zajecar, Serbia, 2013,s.233.
- 17 ZAPF, Dieter; "Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", International Journal of Manpower. Vol. 20 Issue 1/2. 1999, s.71.