işyerinde psikolojik taciz (mobbing)

Prof. Dr. Pınar Tınaz



3. Baskı

Beta

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ
(MOBBİNG)

Beta

Prof. Dr. Pınar TINAZ

Marmara Üniversitesi
İ.İ.B.F.
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

(MOBBİNG)

Beta

Yayın No : 2534
İşletme-Ekonomi : 516

3. Bası – Ekim 2011 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 562 - 1

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Örnek olaylarda geçen kişi adları tarafımızdan değiştirilmiş olup, benzerlikler tamamen tesadüfidir.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı - Cilt : Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
(Sertifika No: 12084) Yüzyıl Mah. Matbaacılar Cad.
Atahan No: 34 K: 4
Bağcılar/İstanbul (0-212) 629 00 01
Kapak Tasarım : Evren Kayhan

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Narlıbahçe Sok. Damga Binası No: 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Daima Üç sevdiğim,

Mehmet,

Cem ve Kerem'e

ÖNSÖZ

İşyerinde psikolojik taciz (yıldırkaçır, mobbing) konusunun yıllardan beri ülkemizde tanıtılmasını, ulusça farkındalık düzeyinin artırılmasını, mücadele yöntemlerinin açıklanmasını bilim insanlığı ve etiğinin gereği olarak gönüllü üstlenmiş bir kişi olmam nedeniyle, bu konuda yazmış olduğum ilk kitabımın, üçüncü kez baskıya girmesi, kısmen de olsa hedefine ulaşmış bir akademisyen olarak bana onur vermektedir.

Kitaplarımda, makalelerimde, konferans ve söyleşilerimde işyerinde psikolojik taciz konusu hakkında örgütsel, psikolojik ve hukuki yönden açıkladığım ve vurguladığım hususların ve yorumlarımın, başkaları tarafından sözlü ve yazılı açık ve net kullanılması karşısında, bir bilim insanı olarak yaşadığım duygu, mutluluktan başka ne olabilir ki?

Çalışma yaşamının, ahlak ve hukuk ilke ve kurallarını tanımayan, sistemli ve kasıtlı olarak geliştirilen acımasız bir sorunu olarak nitelendirebileceğimiz mobbing olgusunda zalimce bir niyet, oyunun temasını oluştururken; hedef kişinin, bir şekilde o işyerinden yok edilmesi amaçlanır. Zorba, kurban ve izleyici aktörler, sırayla ve dönüşümlü olarak sahnede yer alır. Sonuçta hem bireyin hem kurumun ödeyeceği ağır bedeller vardır.

Elinizde tuttuğunuz bu kitap, işyerinde psikolojik taciz konusunda açık ve net bilgilerin yer aldığı; kısaca bilinmezlere ışık tutan bir başvuru kitabı olduğu kadar ilgili fakülte ve bölümlerde okutulması gereken bir ders kitabıdır.

Kitabın üçüncü kez okuyucuyla buluşmasını sağlayan Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Seyhan Satar'a ve tüm kitaplarımda olduğu gibi bu kitabımın da dizgisinde büyük emeği geçen sevgili Gülgonca Çarpık'a teşekkür ederim.

Pınar Tınaz, Dereseki Köyü, Eylül 2011

İKİNCİ BASKIYA ÖNSÖZ

Örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan **mobbing**, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Yaygın amaç, kurban seçilen kişiyi, kendi rızasıyla veya başka bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır.

Bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları son derece ağır olabilen bu işyeri olgusunun, çalışma yaşamının varoluşundan bu yana yaşandığı, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarılmaktan kaçınıldığı, adeta bilinmezden gelindiğini söylemek mümkündür.

İşyeri şiddetinin en hızlı ve acımasız büyüyen bir şekli olarak tanımlayabileceğimiz bilinmezi çok ve karmaşık bu işyeri problemi karşısında işletmelerin de, duyarsız kalmaları artık mümkün değildir. Günümüz işletmeleri, hem bireysel hem örgütsel sağlığın, hakların ve çıkarların korunması amaçlı çözümler üretmek zorundadırlar.

Birinci basımı 2006 yılında gerçekleşen bu kitabı ilk kez kaleme alırken amacım, "mobbing" kavramının, sürecinin ve sonuçlarının bilimsel olarak ayrıntılı bir şekilde açıklanması yanında; başta akademik çevre olmak üzere kamuoyu ve medyanın dikkatinin çekilmesi, bir başka deyişle bireysel ve örgütsel farkındalığın artırılmasıydı.

Kitabın birinci basımından bugüne kadar geçen süre içerisinde, ülkemizde tanığı ve parçası olduğum bazı **ilkler** yaşandı. Bu ilklerden bazılarını, burada belirtmek istiyorum.

2006 Mart ayında Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuk ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim dalı tarafından ilk kez "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Cinsel Taciz " konulu bir panel düzenlenmiş ve bu hassas konu, akademik platformda çalışma psikolojisi ve ceza hukuku bilimleri açısından ayrıntılarıyla tartışılmıştır.

2006-2007 ders yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı kapsamında ilk kez "Çalışma Yaşamında Taciz" adlı ders programa dahil edildi.

2006 Kasım ayında Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hemşirelik Yüksekokulu'nda düzenlenen "İşyerinde Psikolojik Taciz" konulu konferansta yüksekokul çalışanları ilk kez bu konuda bilgilendirildi.

2007 Ocak ayında HR Dergi tarafından ülkemizde ilk kez çalışma yaşamının profesyonellerine yönelik bir "Mobbing Konferansı" gerçekleştirilmiştir.

2007 Haziran ayında İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu tarafından düzenlenen "İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı iki gün süren toplantının ikinci gün ikinci oturumunda "Avrupa Birliği Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta Psikolojik Taciz; Türk Hukukunda Psikolojik Taciz" konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2008 Ocak ayında Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Kadıköy ilçesinde bulunan okulların yöneticilerine yönelik olarak düzenlediği "İş Yaşamında Yöneticilerin Performansını Yükseltmek" adlı seminer programının bir gününü "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)"

konusuna ayırmıştır. Bu seminer, ülkemizde eğitim sektöründe görevli profesyonellerin mobbing konusunda bilgilendirilmeleri açısından fevkalade önemli bir girişimdir.

2008 Haziran ayında Türkiye Psikiyatri Derneği tarafından Zonguldak'ta gerçekleştirilen "17. Anadolu Psikiyatri Günleri" kapsamında mobbing konusu, bir panel çerçevesinde bir psikiyatri kongresinde ilk kez ele alınıp tartışılmıştır.

2008 Temmuz ayında Berlin'de düzenlenen XXIX Uluslar arası Psikoloji Kongresi kapsamında "İşyerinde Psikolojik Taciz: Hazırlayıcıları, Sonuçları ve Önlemleri" konulu sempozyum, iki ayrı günde iki oturumda gerçekleşmiştir. Farklı ülkelerden katılan çalışma psikologlarının araştırmaları ve deneyimlerinden söz ettikleri sempozyumun ikinci oturumunda ilk kez Türkiye'den de bir çalışma psikoloğu akademisyen, konuşmacı olarak katılmıştır.

Ankara 8. İş Mahkemesi'nin, 20/12/2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no'lu kararında, Türkiye'de "mobbing" kavramı, ilk kez bir yargı kararında "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)" (Tınaz, 2006) adlı kitabın ilk basımından alınan bir ifadeyle tanımlanırken; karar temyiz edilmiş; ancak bu karar, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30.5.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı Kararı ile de oybirliği ile onanmıştır. Böylelikle kavram, ilk kez Yargıtay kararında da yerini almıştır.

Yukarıda sözü edilen davaya ilişkin "Delil Dilekçesi", kitabın ilk basımına atıfta bulunularak ve önsözünden alıntılar yapılarak, zenginleştirilmiştir. Böylelikle ülkemiz hukukunda bir ilk gerçekleşmiştir.

Ayrıca çeşitli basın yayın organlarında işyerinde psikolojik taciz konusuna geniş ve ayrıntılı yer verilmiştir.

Yukarıda sözünü ettiğim **ilkler**in yaşanmışlığı, amacımın gerçekleştiğinin göstergeleri olarak bana büyük mutluluk vermektedir. Bu

ilkler, İşyerinde psikolojik tacize ilişkin farkındalığın artırılması ve acımasız süreçle mücadele yolunda atılan her biri, diğerinden değerli başlangıç adımlarıdır.

Mobbing konusunda adeta ilkyardım niteliği ve değerini taşıyan bu kitabın yaşanmış örnek olaylar ve mektuplarla zenginleşmiş ikinci basımını okuyucuya sunarken, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. çalışanlarına, değerli yöneticileri yayımcı Seyhan Satar nezdinde teşekkür ederim.

Pınar Tınaz, Beykoz, Ağustos 2008

BİRİNCİ BASKIYA ÖNSÖZ

1. Çalışan insan mı dediniz? Sartre, bu soruya; *"çalışma, insanı özgürlüğüne kavuşturan önemli bir araçtır"* biçiminde yanıt verecek veya aynı soru, sizin aklınızda *"çalışma sağlıktır"* özdeyişini çağrıştıracaktır. Ancak, bu yanıtlarla yetinmek istemiyorsanız, önce insan ile nesne, daha sonra da insan ile insan arasındaki ilişkiyi düşünmek zorundasınız. Diğer yandan, tarihin derinliklerine inip, çalışan insanın yazgısını anımsatan bilinmezlerle karşılaşacaksınız. Bu basit sorular eksenindeki yolculuğunuzda, Doç. Dr. Pınar Tınaz'ın, *"İşyerinde Psikolojik Taciz"* başlıklı kitabı da size eşlik ettiğinde, kimi paradokslarla karşılaşmanız, size sıkıntı ve ıstırap veren kimi düşüncelerle başbaşa kalmanız kaçınılmaz olacaktır. Çalışma sözcüğü, yorgunluk, zahmet, sıkıntı anlamları ile bir işyerinde üretim sürecine katılan insanın makine ile olan acımasız mücadelesini anımsatır. Örneğin, iş kazasına maruz kalma veya bir meslek hastalığına yakalanma, çalışan insan ve onun aile bireyleri için dramatik bir yazgıya dönüşürken, insanın makineye yenik düştüğü anın da bir simgesi haline gelmektedir.

Çalışan insanın karşılaşacağı tehlikeler belirtilenlerle sınırlı değildir. Çünkü, köleliğin tarihin mezarlığına gömüldüğü günden beri, çalışma eylemi, özgürlük ile hizmet sunumu olgularını da karşı karşıya getirmektedir. Bir işyerindeki üretim süreci, sadece makine ile insanı değil, aynı yazgıyı paylaşan diğer insanları da bir araya getirir. Gerçekten, çalışma eyleminin özgür yaratıcılık özelliği yanında, eko-

nomik bir gereklilik olma, kişiye empoze edilme özelliği de bulunmaktadır. Kendisi için bir eser yaratma çabasında olan insanın, bağımsız olması ve dolayısıyla özgürlüğüne de tam anlamıyla sahip çıkması, diğer insanlar ile olan ilişkilerini de özgürce belirlemesi söz konusudur. Buna karşılık, iş ya da çalışmanın iktisat bilimi tarafından ekonomik bir değer olarak algılanmasından sonra insanlar, ekonomik yaşamlarını devam ettirmek, kendilerinin ve aile bireylerinin ekmeğini kazanmak için emeklerini, ücret ya da maaş olarak adlandırılan ekonomik değer karşılığında başka insanların otoritesi altına sokmak, onlar için bir mal üretmek ya da bir hizmet sunmak zorundadırlar. Şu halde, çalışma olgusu, makine ile insan arasında olduğu gibi, insanlar arasında da zorunlu bir ilişki ağını ortaya çıkarmaktadır. Ne var ki, bu ilişki ağının özünde yadsınamaz bir çelişki de söz konusudur. Hukuksal planda eşit ve özgür olan iki insan arasında hiyerarşik bir ilişki ortaya çıkmakta, biri diğerinin otoritesi altına girmekte, kısmen de olsa, özgürlüğünden fedakarlık etmektedir. Çalışan (işçi ya da memur), kendisini çalıştıran (işveren) ile olan hukuki (sözleşme ya da statü) ilişkisinde, hem süje (taraf), hem de obje (konu) olmaktadır. İş ya da çalışmanın bir meta olarak algılanmaması ve işçinin kişiliğinin ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edilmesi, çalışan insanın sorunlarını irdeleyen bilim dallarının (çalışma ekonomisi, çalışma psikolojisi, çalışma sosyolojisi, iş hukuku) önüne de ciddi güçlükler çıkaracaktır. İşte, *işyerinde psikolojik taciz* ya da İngilizce deyimiyle *mobbing*, çok eski bir olgu olmakla birlikte, son yıllarda gün ışığına çıkarılan ve tüm ülkelerde yoğun bir biçimde tartışılan bu güçlüklerden sadece bir tanesidir. Doç. Dr. Pınar Tınaz da, çok güç bir işi başararak konuyu, bilimsel tartışma ortamına taşımaktadır.

Bir araya gelen insanların birbirlerini sevmeleri, birbirlerine yardım etmeleri, ortak yaratıcı güçleriyle insanlığa yeni değerler kazandırmaları gerekirken, insanın makine ile buluşmasında olduğu gibi, in-

sanın insan ile buluşması kimi zaman acı ve ıstırap verici bir ilişkiler yumağına dönüşür. Makinenin insana verdiği üzüntü gizlenemez ve bireyin üzerindeki olumsuz etkileri, yine diğer insanlar tarafından çeşitli araçlarla ortadan kaldırılmaya çalışılır. Ancak, insanın insana verdiği ıstırap, insan doğasına, dini ve toplumsal değerlere aykırılığı nedeniyle, çoğu zaman gizlenir ve gizlendiği yerde, sinsi bir örtünün altında, o birey için sürekli bir yaşam dramına dönüşür. İşte, Doç. Dr. Pınar Tınaz'ın elinizdeki bu eseri, bu sinsi örtünün çeşitli ve karmaşık renklerini gün ışığına çıkarmaktadır.

2. Doç. Dr. Tınaz'ın kitabının satırları arasında hukukçuları ve özellikle de yasa koyucuyu göreve çağıran bir mesaj da okunmaktadır. İstatistiki veriler, diğer tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemiz çalışma yaşamında da *mobbing* ya da psikolojik taciz olgusunun yaygınlığına işaret etmektedir. Bu olgu ile mücadelenin en önemli araçlarından biri de, hiç kuşkusuz, hukuk normları olacaktır. Ayrıca ve daha da önemli olarak, *mobbing* olgusu, sadece hukuk düzeninin özünü oluşturan temel insan hak ve özgürlüklerine ilişkin kuralların ihlali anlamına gelmemekte, çalışan insanın onurunun, kişilik değerlerinin ve Anayasal çalışma hakkının ihlali anlamına da gelmektedir. Bunun içindir ki, son yıllarda mobbing konusunda özel yasal düzenlemelere gidilmesi zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Örneğin, Avrupa Konseyi, zaman içinde 1961 tarihli Sosyal Şartın yerine geçmek üzere yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli "*Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı*"nın 26. maddesinde açıkça işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımakta ve üye devletleri toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirme, bilgilendirme ve önlemeye davet etmektedir. Gerçekten, "*Onurlu Çalışma Hakkı*" başlığını taşıyan 26. maddesinin birinci fıkrası, işyerinde veya işle bağlantılı cinsel taciz konusunu düzenlerken, aynı maddenin ikinci fıkrası, işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını dü-

zenlemektedir. Bu hükme göre, üye devletler; "*İşyerinde ya da işle bağlantılı olarak, her çalışana karşı sürekli olarak yinelenen kınanabilir ya da açık biçimde düşmanca ve saldırgan eylemler konusunda duyarlılığı, bilgilenmeyi ve önlemleri geliştirmek; çalışanları bu gibi davranışlara karşı korumak için her türlü önlemi almak*" zorundadırlar. Şartın Ek'inde açıklandığı üzere, cinsel tacizi kapsamayan bu ikinci fıkra, onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimlerini kapsamaktadır. İşverenin ya da iş arkadaşlarının sevmemesi gibi nedenlerle, işyerinde işin düzenlenmesi konusundaki görüşmelerden sistemli biçimde dışlanan ya da benzer nedenlerle kendisine çalışma odası ya da mesleki unvanına uygun görevler verilmeyen bir çalışanın durumu, bu fıkranın tanımladığı eylemler kapsamına girer. Türkiye, Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı imzalamış, ancak henüz onaylamamıştır. Onay işleminin gerçekleşmesinden sonra anılan hüküm Anayasanın 90. maddesi uyarınca iç hukukumuza dahil olacaktır.

Ulusal hukuklarda da cinsel taciz dışında, psikolojik taciz olgusu ayrıntılı yasal düzenlemelerin konusu yapılmıştır. Örneğin, Fransız Hukukunda, işyerinde cinsel taciz 2001 tarihli bir yasayla düzenlenmiş iken (art. L.122- 46 - art. L. 122-48), bu düzenlemenin yetersizliği dikkate alınarak, 17 Ocak 2002 tarihinde kabul edilen bir Yasa ile İş Koduna, "*Taciz*" kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan mobbing ya da psikolojik (moral) tacize karşı kapsamlı bir güvence de oluşturulmuştur (art. L.122-49 – art. L.122-54 C.Trav.). Gerçekten, İş Kodu'nun m.122-49 hükmüne göre, hiçbir işçi, amacı ya da sonucu itibariyle çalışma koşullarının kötüleşmesi nedeniyle, ruhsal ve fiziksel sağlığını ve mesleki geleceğini tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek sürekli yinelenen moral taciz hareketlerine maruz bırakılamaz. Hiçbir işçi, moral taciz davranışlarına maruz kaldığı veya bu tür davranışları reddettiği ya da bu tür davranışlara tanıklık et-

tiği veya bunları ortaya çıkardığı için cezalandırılamaz, işten çıkarılamaz, özellikle, ücret, mesleki eğitim, mesleki ilerleme, başka bir işte görevlendirme, iş sözleşmesinin yenilenmesi konularında doğrudan ya da dolaylı hiçbir biçimde ayrımcılık işlemlerine tabi tutulamaz. Belirtilen nedenlere dayalı olarak iş sözleşmesinin feshi halinde bu fesih bütün sonuçları ile hükümsüz bir fesih sayılır. Bu kurala aykırı sözleşme hükümleri ve benzeri diğer işlemler de geçersizdir. Psikolojik tacize başvuran her işçi, disiplin cezası ile cezalandırılacaktır (art. L. 122-50). İşveren, psikolojik taciz olaylarını engellemek için her türlü önlemi almak zorundadır (art. L. 122-51). Fransız Hukukunda, 17 Ocak 2002 tarihli Yasa, Ceza Kanununa da bir madde ekleyerek, psikolojik tacizi cezai yaptırıma tabi kılmıştır. Fransız Ceza Kanununun m.222-33-2 hükmüne göre, başkalarına psikolojik (moral) tacizde bulunanlar hakkında bir yıl hapis ve 15 000 Euro para cezası uygulanır

3. Hukukumuzda *mobbing* ya da *psikolojik taciz* olgusunu düzenleyen doğrudan bir kural mevcut değildir. 4857 sayılı İş Yasası, geniş anlamlı *psikolojik tacizin* içerdiği bir uygulama şekli olarak sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bu hükümlerden ilki (İşY. m. 24/II, d), işçiye, diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması durumunda, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesinin haklı nedenle feshetme yetkisini tanımaktadır. Bu halde, işçi sadece kıdem tazminatına hak kazanacaktır, ama işini de kaybedecektir. Diğer hüküm (İşY. m. 25/II, c), işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene o işçinin belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini, kıdem ve ihbar tazminatı ödemeksizin feshetme yetkisi vermektedir. Ayrıca, İş Yasasının iş güvencesine ilişkin hükümleri (m. 18 vd) kapsamında, işyerinde başka bir işçiye *mobbing* uygulayan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi geçerli bir nedenle işverence feshedilebilecektir. Öte yandan, yeni Türk

Ceza Yasasının, 105. maddesi de sadece cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir. Anılan Yasanın 105. maddesinin birinci fıkrasına göre, "*Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunur*". Aynı maddenin ikinci fıkra hükmüne göre, "*Bu fiiller; hiyerarşi, hizmet veya eğitim ve öğretim ilişkisinden ya da aile içi ilişkiden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur, işi bırakmak, okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz*".

Söz konusu düzenlemeler isabetli olmakla birlikte, *Tınaz*'ın kitabında ayrıntılı olarak açıkladığı tüm *mobbing* türlerini kapsamadığı açıktır. *Mobbing*e maruz kalan kişinin, özde en kutsal kişilik değerleri arasında yer alan onuru ayaklar altına alınmaktadır. Bu kutsal değere olan saldırının hukuk düzeni tarafından önlenmesi ve mağdurun korunması gereği ortadadır. Ne var ki, örneğini verdiğimiz diğer hukuk sistemlerinin aksine, işçinin onur ve kişililik hakkının korunmasını açıkça düzenleyen bir hüküm İş Hukuku mevzuatımızda yer almamaktadır. Hiç kuşkusuz, Medeni Kanunun kişiliği koruyan genel hükümleri, *psikolojik taciz* halinde de, sınırlı da olsa, hukuki bir koruma sağlayacaktır. Medeni Kanun uyarınca "*Kimse, hak ve fiil ehliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez. Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlaka aykırı olarak sınırlayamaz.*" (MK.m.23). "*Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hakimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir*" (MK.m.24/I). Kişilik hakkına yönelik saldırı tehlikesini önleme davası (MK.m.25/I), sürmekte olan saldırıya son verme davası (MK.m.25/I), sona ermiş bir saldırının hukuka aykırılığının tespiti davası (MK.m.25/II) ile *maddi* (MK.m.25/III) ve *manevi tazminat*

(BK.m.49/I) davaları herkes gibi işçinin de sahip olduğu ve işverene karşı kullanabileceği dava haklarıdır. Medeni Kanunun bu hükümleri genel kişilik hakkı kuramını esas almış; tek tek kişilik değerlerini saymak yerine tek bir kişilik hakkına yer vererek bu hakkın konusuna giren kişilik değerlerini belirleme görevini yargı ve doktrine bırakmıştır. Bu belirlemede en önemli referans, Anayasadaki temel hak ve özgürlükler listesidir. Anayasa hükümlerinin; yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kuralları olması (Ay.m.11); Anayasa hükümlerinin özel hukuk alanında ve bu arada iş ilişkilerine de uygulanmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla, işçinin kişilik hakkı kapsamındaki kişilik değerlerinin, diğer bir ifade ile işverenin iş ilişkisinde korumak zorunda olduğu değerlerin en başında işçinin anayasal temel hak ve özgürlükleri gelmektedir.

Öte yandan, işçinin kişilik hakkının korunması ile ilgili olarak Borçlar Kanunu Tasarısı bir dönüm noktasıdır. İş ilişkisinde işçinin kişiliğinin korunması ilk defa Borçlar Kanunu Tasarısında işverenin borçları arasında sayılmıştır. Halen yürürlükte alan 818 sayılı Borçlar Kanununun işçiyi koruma borcunu düzenleyen 332.maddesinin Tasarıdaki karşılığı m.421-m.424 hükümleridir. Bu dört maddenin ana başlığı "*İşçinin Kişiliğinin Korunmasıdır*". Tasarının m.421/I hükmü uyarınca, "*İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür*". İşveren bu amaçla, işçilerin derhal yardım isteyebilecekleri, bir güvenlik sistemi kurma, güvenlik personeli bulundurma gibi cinsel tacizle karşılaşma tehlikesini ortadan kaldırmaya yönelik uygun önlemleri almakla da yükümlüdür (m.421/I). Aynı maddeye göre işve-

ren; işçinin yaşamını, sağlığını ve beden bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri almakla da yükümlü tutulmuştur (m.421/II). İşçinin kişilik hakkının genel olarak düzenleyen 421.maddenin yanında, ev düzeni içinde çalışmada (m.422), kişisel verilerin işlenmesinde (m.423), kişilik hakkının korunması özel hükümlerle düzenlenmiştir. İş Kanununda bu konuda açık bir düzenleme olmadığından dolayı tüm iş ilişkilerinde uygulanacak olan bu hükümler, işverenin gözetme borcuna yeni bir boyut kazandırmakta ve işçinin işverence tüm kişilik değerleri itibarıyla korunması gerektiği konusunda her hangi bir kuşkuya yer bırakmamaktadır. Ancak, Borçlar Kanunu Tasarısı da, cinsel taciz olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle, mobbingin tüm görünümlerini kapsayacak ve çalışana etkin bir koruma sağlayacak bir kuralın İş Yasamızda yer alması isabetli olacaktır. Böylece, iç hukukumuzun Avrupa normlarıyla tam uyumu da sağlanmış olacaktır.

4. Kurucuları arasında görev almaktan ve iki dönem de Başkanlığı'nı yapmış olmaktan onur duyduğum Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nün akademik bilim dalları arasında yer alan "*Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı*"nın, çalışan insanların sorunlarına ve daha genel olarak ülkemiz çalışma yaşamının, çağdaş bilimsel değerlerle bütünleşmesini sağlayacak çok önemli bir işlev üstleneceğine olan inancım ve bu Anabilim Dalında görev yapan değerli öğretim üye ve yardımcılarının bilimsel araştırma ve yayınlarını büyük bir özlem ve merakla bekleyen bu satırların yazarı olarak, Doç. Dr. Pınar Tınaz'ın bu ve diğer yayınları ile, tüm bu inanç ve özlemlerimin gerçekleşmesine önemli bir katkı sağladığını görmekten büyük bir sevinç ve mutluluk duyduğumu da ifade etmeyi, yerine getirilmesi gereken bir görev saymaktayım. Türk endüstri ilişkilerinin, Türk çalışma yaşamının, Doç. Dr. Pınar Tınaz gibi çok değerli bilim insanlarının saçtığı bilim ışığının aydınlığında, çağdaş uygarlığın değerleri ile bütünleşeceğine olan inancımın, daha da pekiştiğini ifade etmeliyim.

Doç. Dr. Pınar Tınaz'ın okumak için elinize aldığınız bu eseri, çalışan insanın karşılaştığı yaşam dramına bir ayna tutarken, herkesin bu aynaya bir kez daha bakmasını; bakarken, bir işyerinde, bir kurumda, farklı statüde de olsa, özde aynı ortak yazgıyı paylaştığı kendisi gibi insan olan, aynı insani değerleri taşıyan diğer çalışanlarla olan ilişkisini ve bu bağlamda kafasında beliren kimi sorulara yanıt aramasını da tahrik etmektedir!...

Prof. Dr. Ali GÜZEL
Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi
İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı
Başkanı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VII
İKİNCİ BASKIYA ÖNSÖZ IX
BİRİNCİ BASKIYA ÖNSÖZ XIII
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG KAVRAMI

I. MOBBİNG NEDİR? 7
II. TERMİNOLOJİ 10
III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE DOĞRUDAN İLİŞKİLİ İKİ KAVRAM 23
A. ÇATIŞMA VE MOBBİNG 23
1. ÇATIŞMA NEDİR? 23
2. ÇATIŞMA SÜRECİ 24
3. İŞYERİNDE ÇATIŞMANIN HABERCİSİ OLAN BELİRTİLER 26
4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ 27
a. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı 27
b. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık 28
c. İletişim Sisteminden Kaynaklanan Nedenler 28
d. Statü Farklılıkları 29
e. Değişim ve Belirsizlik 30

f. Ödül ve Teşvik Sistemleri 31
g. Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar 31
h. Uzmanlaşma 32
i. Örgütün Büyüklüğü 32
j. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar 32
k. Bireysel Farklılıklar 33
l. Engelleme 33
m. Değer ve İnanç Farklılıkları 33
5. MOBBİNG VE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ 34
a. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar 35
b. Çatışmanın Nedenine İlişkin Varsayımlar 36
c. Çatışmanın Yararları ile İlgili Varsayımlar 36
d. Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar 37
e. Çatışmanın Çözümü ve Yönetimine İlişkin Varsayımlar 38
B. ŞİDDET VE MOBBİNG 41
1. ŞİDDET NEDİR? 41
2. İŞYERİ ŞİDDETİ 42
3. BİR İŞYERİ ŞİDDETİ OLARAK MOBBİNG 47
4. MOBBİNG VE ŞİDDET İLİŞKİSİ 48

İKİNCİ BÖLÜM
MOBBİNG SÜRECİ

I. MOBBİNG DAVRANIŞLARI SINIFLANDIRILMASI 53
II. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI 64
III. MOBBİNG SÜRECİNİN İÇİNDE ROL ALANLAR 66
A. MOBBİNG UYGULAYANLAR (SALDIRGANLAR, TACİZCİLER) 68
1. MOBBİNG UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK DURUMLARI 68

2. MOBBİNGCİ TİPLERİ 69
1. Narsisist Mobbingci 69
2. Hiddetli, Bağırgan Mobbingci 71
3. İki Yüzlü Yılan Mobbingci 72
4. Megaloman Mobbingci 84
5. Eleştirici Mobbingci 85
6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci 85
7. Fesat Mobbingci 86
8. Tesadüfi Mobbingci 86
9. Pusuda Bekleyen Mobbingci 86
10. Dalkavuk Mobbingci 86
11. Zorba Mobbingci 87
12. Korkak Mobbingci 87
13. Kıskanç Mobbingci 87
14. Hırslı Mobbingci 87
3. MOBBİNGCİNİN, MOBBİNG DAVRANIŞLARINI BAŞLATMASININ ALTINDA YATAN GEREKÇELER 88
a. Bireyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak 89
b. Düşmanlıktan Zevk Almak 90
c. Sadece Zevk Arayışı 91
d. Can Sıkıntısı 91
e. Ön Yargıları Pekiştirmek 92
f. Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak 93
g. Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak 100
h. Bencillik 101
B. MOBBİNG MAĞDURLARI (KURBANLAR) 102
1. MOBBİNG MAĞDURLARININ PSİKOLOJİK DURUMLARI VE MOBBİNGE ADAY KİŞİLER 102
2. MOBBİNG MAĞDURLARININ TEPKİLERİ 110
C. MOBBİNG İZLEYİCİLERİ 113
1. MOBBİNG İZLEYİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK DURUMLARI 113

2. MOBBİNG İZLEYİCİLERİNİN FARKLI TİPLERİ.....116
a. Diplomatik İzleyici.....117
b. Yardakçı İzleyici.....117
c. Fazla İlgili İzleyici.....118
d. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....118
e. İki Yüzlü Yılan İzleyici.....118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG SÜRECİNDE YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

I. MOBBİNGE NEDEN OLAN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....121
II. MOBBİNG UYGULAYAN KİŞİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ.....124
A. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU MOBBİNG.....124
B. EŞDEĞERLER ARASINDA MOBBİNG.....134
C. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU MOBBİNG.....145
III. BİR ÖRGÜT STRATEJİSİ OLARAK MOBBİNGİN UYGULANMASI.....146

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN SONUÇLARI

I. MOBBİNGE MARUZ KALAN BİREYE İLİŞKİN SONUÇLAR....157
II. MOBBİNGİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERE İLİŞKİN SONUÇLAR ...61
III. MOBBİNG SÜRECİNİN AİLEYE ETKİLERİ VE SÜREÇ İÇİNDE AİLENİN ROLÜ.....172
IV. MOBBİNGİN TOPLUMA VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLARI.....178

SONUÇ

MOBBİNGLE MÜCADELE.....189

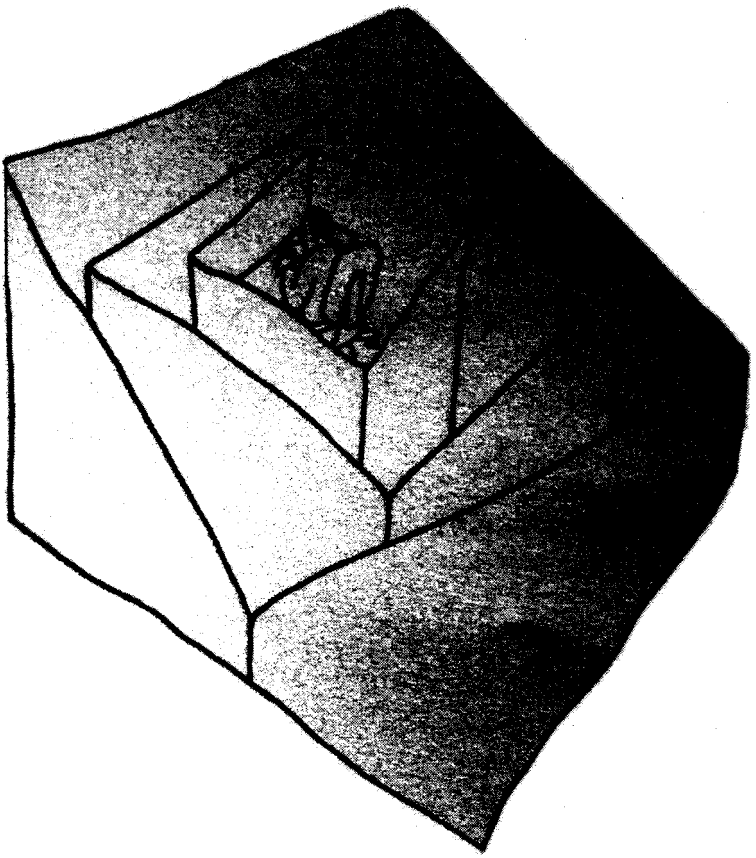
ÖRNEK OLAYLAR

ÖRNEK OLAY 1 194
ÖRNEK OLAY 2 199
ÖRNEK OLAY 3 202
ÖRNEK OLAY 4 207
ÖRNEK OLAY 5 212
ÖRNEK OLAY 6 218
ÖRNEK OLAY 7 223

MEKTUPLAR

MEKTUP 1 227
MEKTUP 2 236

KAYNAKÇA 241
PROF. DR. PINAR TINAZ'IN DİĞER KİTAPLARI 249



GİRİŞ

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramı, ilk defa 1980'li yılların sonunda İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leyman tarafından tanımlanmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte özellikle Avrupa'da ve daha sonra tüm dünyada, üzerinde ciddi çalışmaların yapılmaya başlandığı "işyerinde psikolojik taciz" ve buna bağlı işten ayrılmalar, yani "mobbing" olgusu çok büyük bir problem olarak gün geçtikçe yayılmakta ve mobbingle mücadele konusu, giderek önem kazanmaktadır. Son yıllarda pek çok ülkede, mobbingle ilgili araştırmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bu araştırmalar, mobbing olgusunun ne denli ciddi boyutlara ulaştığını gözler önüne sermektedir.

Mobbing, aslında iş yaşamında her zaman var olmuş, ama yakın zamana kadar adlandırılamamış bir olgudur. Günümüzde ise önlenmesi amacıyla uluslararası düzeyde mücadeleler yapılmaya başlanmış olan ve giderek önem kazanan bir olgu niteliğini almıştır.

1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde

çalışanların %4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'i (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kalmıştır[1]. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbinge maruz kalmış ve %78'i de bu olaylara tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir[2].

Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, İngiltere'de yüzde 16, İsveç'te yüzde 10, Fransa ve Finlandiya'da yüzde 9, İrlanda ve Almanya'da yüzde 8, İtalya'da ise yüzde 4 olarak bildirilmektedir[3]. İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise, yaşanan bir mobbing olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir[4].

Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz

---

1 Duncan Chappell, Vittorio Di Martino, "Violence at Work", **ILO Report**, 1998, s.2. Philippe Ravisy, **Le Harcélement Moral au Travail**, Paris: Delmas, 2000, p. 2,3.

2 Chappell, Di Martino, p.2.

3 "Espresso", 16. 03. 2000, p. 64.

4 Harald Ege, **Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale**, Bologna: Pitagora Editrice, 1997, p. 12.

mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği mobbing üzerinde yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır.

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde işyerinde psikolojik tacizle mücadeleye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sendikaları, mobbing karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü lobi çalışmaları yapmaktadır[5].

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin birçoğu, işyerinde uygulanan psikolojik tacizle mücadele için düzenleyici önlemler almış olup, ortak bir anlaşma üzerinde çalışmaktadır. İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz", 1994'de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır[6]. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir[7].

---

5 Susan Dunn, "What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationaly", http://www.ideamakers.com/library, (22.04.2005), p.1.

6 "Repubblica", Cuma eki, 12. 02 .1999, p.14.

7 *"Mobbing", ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, http://www.unicam.it/ssdici/mobbing. (24.04.2005)

Almanya'da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya'da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Günümüzde Almanya'da mobbing olgusunun ne olduğunu bilmeyen yok gibidir. Ülke genelinde mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler vardır. İşletmelerde mobbingi önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe konmaktadır. Bunların en bilineni, Volkswagen örneğidir. Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan taciz veya şiddete maruz kalmaları halinde konuyla ilgili olarak işletme içinde oluşturulmuş birimlere doğrudan doğruya başvurabilmektedirler. Ayrıca iş sözleşmelerinde mobbingle ilgili bir bölüm de yer almaktadır[8]. Volkswagen kuruluşunda işyerinde mobbing uygulayan kişinin cezasının, işten çıkarılmaya kadar varabileceği, iş sözleşmesinde belirtilmektedir. Almanya'da bir meslek hastalığı olarak kabul edilen mobbing olgusuna maruz kalmanın getireceği tüm masrafları, işveren karşılamak zorundadır[9]. Almanya'da iş sağlığı kapsamında önemle ele alınan mobbing, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi bilimi kapsamında bir ders olarak da okutulmaktadır[10].

İsviçre'de işyerlerinde her türlü psikolojik baskı ve tacizin uygulanması, yasalarla engellenmiştir. Yasalara göre, bu tür bas-

---

8 "Mobbing", ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica,

9 "Espresso" 25. 02. 1999, p. 168.

10 Antonio Ascenzi ve Gian Luigi Bergagio, **Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo**, Torino: G. Giappichelli Editore, 2000, p. 8.

kı ve tacizde bulunan kişi, işten çıkartılabilir[11]. Fransa'da işyerinde psikolojik taciz, adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur[12]. 1994 yılında Fransa'da bir üniversitede, psikolojik taciz mağdur veya kurbanları ile ilgili olarak "victimologie" (victimology) kürsüsü kurulmuştur. İrlanda'da 1999'dan bu yana, hükümet tarafından görevlendirilen uzman gruplar, işyerlerinde taciz ve şiddetle ilgili çalışmalar yapmaktadır[13]. İtalya'da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır[14].

Konuya dikkat çekmek için her türlü mücadelenin yapıldığı Avrupa Birliği ülkelerinde yazılı ve görsel basında sık sık mobbingle ilgili haberler çıkmaktadır. Hatta konu ile ilgili bir film dahi yapılmıştır. 2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülü alan "Mi piace lavorare (Mobbing)" (Çalışmayı Seviyorum) isimli film, birçok kişinin, içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür[15].

---

11 "Repubblica", p.14.

12 Linda Shallcross, "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", **Workplace Mobbing Conference**, Brisbane Australia, 16-17 October 2003, p..3.

13 "Espresso" 25. 02. 1999, p. 168.

14 Shallcross, p. 3.

15 *Mi Piace Lavorare (Mobbing)*, http://www.italianfilmfestival.co.nz/films/2004/film16.htm (16.09.2005)

Mobbing için özel yasalar olmayan ülkelerde ise, iş mahkemelerine açılan davalarda yargıçların, insan haklarının ihlali ve "duygusal taciz nedeniyle zarar görme" kararıyla, işveren hakkında tazminat ödeme cezası verdiği görülmektedir[16].

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sağlık Örgütü de (WHO), 2002–2005 çalışma planlarına, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasını eklemişlerdir[17].

Japonya'da The Tokyo Managers' Union'un kurmuş olduğu "bullying hot-line" telefon danışma hattı 1996 yılında Haziran ve Ekim ayları arasında 1700'den fazla danışma başvurusu almıştır[18]. Gönüllü kuruluşların internet siteleri de tavsiye almak isteyen binlerce kişi tarafından ziyaret edilmektedir.

---

16 Dunn, s.1-4.

17 World Health Organization (WHO), **WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances**, 4 February 2002, p.2.

18 Chappell ve Di Martino, p.3.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

I. MOBBİNG NEDİR?

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, "mobbing" adı verilmektedir.

Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türeyen "mob" sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya "çete" anlamına gelmektedir. "Mob" kökünün İngilizce eylem biçimi olan "mobbing" ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir[19].

---

19 Oxford Advanced Learner's Dictionary, p. 819.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır[20]. Örgüt içinde iş doyumu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken, işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanır.

Mobbing olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütü-

---

[20] Stale Einersen, Helga Hoel, Dieter Zapf & Cary L.Cooper, **Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, London: Taylor& Francis Books Ltd., 2003, p.4.

nünü etkisi altına alır. Bu noktada mobbing olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır. Bu anlamda mobbing, son yılların en önemli örgütsel sorunlarında biri olarak algılanmaktadır. Ancak pek çok örgütte mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen bu problemler, görmezden gelinmekte; ilgili önlemler alınmamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır.

Örgüt içinde performansı hızla düşen birey, psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır. İş ortamında hissettiği baskıyı dengeleme yoluna yönelen birey, işe geç gelmeye başlar, hastalık izinleri kullanır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının sayısında artış kaydedilir. Mobbing olgusu, bireye olduğu kadar örgüte de zarar getirir. Mobbing'e maruz kalan bireyin çalıştığı bölümün genel performansında da önemli bir düşüş gözlenir.

Mobbing tüm stres yapıcıların üzerinde bir stres nedeni olarak anlaşılması gereken ve sosyal etkileşim içeren bir olgudur. Aylar süren uzun bir dönem içerisinde hemen hemen her gün kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda birey, işten uzaklaşma riski içeren, çaresiz bir konuma düşürülür[21]. Kişi fiziksel, sosyal, ekonomik ve zihinsel açıdan yaralanır[22]. Çok daha ağır olgularda işin sabote edildiği ve yasal olmayan yollara başvurulduğu görülebilir.

---

21 Keneth Westhues, "At The Mercy Of MOB", **Occupational Health and Safety,** Canada: V.18, No.8, December 2002, p.2.

22 Charmaine Hockley, "Mobbing: Children the Unlikely Victims." **Workplace Mobbing Conference,** Brisbane Australia,, 14-15 October 2004, p..3.

Kısaca mobbing, işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir. Psikososyal bir stres şeklinde ortaya çıkan olgu, işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin, terörün bir sonucudur.

Özet olarak örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Amaç, hedef alınan kişiyi, kendi rızasıyla veya başka bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır.

II. TERMİNOLOJİ

Çalışmalarını İtalya'nın Bolonya kentinde sürdüren ve ülkedeki ilk Mobbing Derneği'nin (PRIMA) kurucusu olan Alman iş psikoloğu Harald Ege'ye göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir[23].

Mobbing kavramının daha sonra 1960'larda, hayvan davra-

23 *"Mobbing", ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html. (18.08.2005).

nışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, "mobbing" kavramını, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır[24].

Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır[25].

İş yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir.

Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel

---

24 Keneth Westhues, **The Mobbings at Medaille College in 2002,** Canada: University of Waterloo, October 2002, p.2.

25 Heinz Leymann, "Research and the Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia,* http://www.leymann.se/English/12100E.HTM, (01.06.2005)

oluşturmaktadır. Leymann, iş yerinde psikolojik taciz davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır.

Çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan ancak açıklamaktan kaçınılan, varlığı adeta yadsınan acımasız ve ahlak dışı bir iletişim örüntüsü olan mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğu, konuyla ilgili tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak Leymann'dan daha önce 1976'da Amerikalı kadın araştırmacı Caroll Brodsky, "The harassed worker" (tacize uğrayan işçi) adlı kitabında "harassment" (taciz) sözcüğünü, kitabın adından da anlaşılacağı üzere işyerinde bir birey tarafından bir başka bireye karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla yapılan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştı[26].

Günümüzde İsveç, Avusturya, Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya, Avusturalya ve ABD başta olmak üzere birçok ülkede mobbingle ilgili araştırmalar ve yayınlar yapılmaktadır[27].

---

26 Harald Ege, **La Valutazione Peritale del Danno da Mobbing**, Milano, 2002a, p.31.

27 Michael Sheehan, "Workplace Mobbing: a Proactive Response" **Workplace Mobbing Conference**, Brisbane Australia, 14-15 October 2004, p..3.

Leymann, mobbingi "bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör" olarak tanımlamaktadır[28].

> *"Psikolojik terör ya da mobbing; iş yerinde, sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey (nadiren dörtten fazla) tarafından, daha çok bir kişiye yönelik (nadiren birden fazla) düşmanca ve etik dışı davranışları içerir. Birey, mobbing hareketlerine bağlı olarak çaresiz ve savunmasız bir halde kalır. Bu hareketler, çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur"*[29].

Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya astları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar, hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa eder; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay; genelde ortalama uy-

---

[28] Heinz Leymann, "The Definition of Mobbing at Workplaces", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/12100E.HTM , (01.06.2005)

[29] Heinz Leymann "The Content and Devolopment of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Psychology**, No.5, Özel baskı 2, 1996, p.165

gulama süresinin 15 ay; sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı ana dönemin ise, 29–46 ay olduğu saptanmıştır.

Mobbing üzerine yaptıkları çalışmalarla tanınan Leymann ve diğer araştırmacılar, kavramın tanımlanmasında örgüt içinde gerçekleşen geçici çatışmaları bir tarafa bırakarak, kişinin ruh sağlığının önemli boyutta etkilendiği, bir başka deyişle psikiyatrik ve psikosomatik patolojik sonuçların açıkça görülmeye başlandığı psiko-sosyal durumlara odaklanmışlardır.

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen "mobbing" kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların başkalarını rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, bir başka bireye kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde psikolojik şiddet, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur[30]. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır. Birey, işyerinde yaşamış olduğu deneyimlerin yarattığı ruhsal yaralanmaların etkisiyle yeni bir iş bulmakta da zorlanacaktır[31].

---

30 Bilge Ufuk Tan, "*İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 9, 2005.

31 Heinz Leymann, "Introduction to the Concept of Mobbing", The Mobbing Encyclopedia, http://www.leymann.se/English/11110E.HTM, (01.06.2005)

Mobbing üzerine yaptığı ayrıntılı araştırmalar ve yazdığı kitaplarla tanınan Tim Field, mobbing kavramını, *"hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı"* olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, "mağdurun benliğini öldürme" ye yönelik bir çaba olarak ele alınabilir. Bu davranışın altında yatan esas neden, diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve adeta yok etmek arzusudur[32].

İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988'de BBC için hazırladığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerdendir. Daha sonra 1992'de yayınlanan *Bullying at Work: How to Confront and Overcome* (İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başaçıkma Yolları) kitabında Adams, "bullying" kavramını, "sürekli kusur bulma" ve "bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise, genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir[33].

Terminolojide işyerlerindeki bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için: "Bullying" (Zorbalık), "Work or Employee Abuse" (İş ya da İşgören Tacizi), "Mistreatment" (Kötü Muamele), "Emotional Abuse" (Duygusal Taciz), "Victimization" (Kurban Etme), "Intimidation" (Gözdağı Verme), "Verbal Abuse" (Sözlü

---

32 Tim Field, **Bully Insight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives,** Oxfordshire: Success Unlimited, 1996, s.33

33 Andrea Adams, **Bullying at Work. How To Confront and Overcome it,** London: Virago Press, 1992, p.38.

Taciz), "Horizontal Violence" (Yatay Şiddet), "Psikolojik Terör", "Psikolojik Şiddet" gibi kavramlar da kullanılmaktadır[34].

Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan "bullying", "mobbing"ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamı da içermektedir. Bu davranışı sergileyenler ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır. Bullying, daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde başlayan mobbing olgusu sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılır. Bu olguda fiziksel şiddet nadir görülmektedir. Bullyingden farklı olarak duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları, hem psikolojik hem de fiziksel olabilir[35].

Leymann, terminolojideki "mobbing" ve "bullying" kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için "bullying" kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise "mobbing" kavramının kullanılmasını önermektedir[36].

---

34 World Health Organization (WHO), **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series** No. 4, Geneve, 2003, p.12

35 Shallcross, 2003, p.4.

36 Heinz Leymann, **The Mobbing Encyclopedia**, http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM. (06.07.2005)

İngiltere'de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla, "bullying" (zorbalık) kavramının kullanıldığı görülmektedir. Askeri örgütlerde, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireye öncelikle ruhsal yönden zarar verici, kişiliğini taciz edici davranış ve eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terminoloji kullanılmaktadır. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için "bullying at school" (okulda bullying), "bullying at workplace" (işyerinde bullying) vb. gibi bullyingin ortaya çıktığı yer belirtilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırma sonuçlarında ise, "bullying" kavramının daha çok okullardaki şiddeti ifade etmek amacıyla kullanıldığı; çalışma yaşamında ise "work abuse", "harassment at work" (işyeri tacizi) sözcüklerinin tercih edildiği görülmektedir.

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik-terör", "işyerinde psikolojik-şiddet", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde moral taciz" "işyerinde manevi taciz", "duygusal şiddet", "işyerinde zorbalık", "yıldırma" ve "işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı" sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın, tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur. Zira **mobbing olgusunun birinci değişmez özelliği, işyerinde gerçekleşmesidir**. Bu nedenle eylemin, muhakkak işyerinde geçtiği belirtilmelidir. Ancak hem eylemi ifade eden hem eylemin işyerinde gerçekleştiğini belirten tek bir söz-

cüğün türetilmesi diğer dillerde olduğu gibi Türkçede de zor gözükmektedir. Gerçekleşen eylemle ilgili olarak çeşitli yazarlar çeşitli sözcükler kullanmışlarsa da amaç bireyi rahatsız etmek, canından bezdirmek, huzursuz etmek ve sonunda bir şekilde ortamı terk etmesine sebebiyet vermek olduğuna göre eylemi Türkçe'de en güzel ifade eden sözcük "taciz"dir. Nitekim Türkçede "taciz" sözcüğü, tedirgin etme; canını sıkma şeklinde açıklanmaktadır[37]. Eski dilde acze düşürme; sıkıntı verme[38] açıklaması da yapılabilir. Mobbing olgusundaki taciz, fiziksel bir taciz olmayıp hedef alınan kişiye karşı küçültücü, aşağılayıcı, dışlayıcı, yok sayıcı, iğneleyici sözlerle veya bu çeşit imalı davranışlarla sergilenen, bir diğer deyişle kişinin ilk adımda psikolojisinin bozulmasını hedefleyen bir tacizdir. Psikolojik rahatsızlıkların ardından somatik rahatsızlıkların ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Bu nedenle mobbing kavramı kapsamında ifade edilen eylemin yerine kullanılması en uygun sözcük grubu, "psikolojik taciz"dir.

Kitabın önceki basımlarında ve diğer çalışmalarımda[39] olduğu gibi bu basımda da yine kavramı, yabancı dilden Türkçeye

---

37 Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, C. 2..

38 Meydan Larousse, C. 11.

39 Pınar Tınaz; "İşyerinde Psikolojik Şiddet "Mobbing", **Güncel Hukuk Dergisi**, (Açık Tartışma), Mayıs 2006/5, ss.32-34; Pınar Tınaz.; "İşyerinde Acımasız Rekabet Taciz Ettiriyor", **Ekonomist Dergisi**, Yıl:16, Sayı:2006/26, 25 Haziran-1 Temmuz 2006, ss.54-55; Pınar Tınaz, "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2006/3, 2006, ss.11-23; Pınar Tınaz, "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Durum: MOBBİNG", **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:71, Eylül 2006, ss.4-14; Pınar Tınaz, "İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Özel Sayı, 2006/4, 2006, ss.13-29; Pınar Tınaz, "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", **Mercek Dergisi**, Yıl:12, Sayı:46, Ocak 2007, ss.7-12.

geçmiş bir sözcük gibi zaman zaman İngilizce söyleniş şekliyle "mobbing" veya üç sözcükten oluşan "işyerinde psikolojik taciz" söyleniş şekliyle dönüşümlü olarak kullanıyorum. Güzel ve Ertan, makalelerinde* "işyerinde psikolojik taciz" (mobbing) ifadesini kullanmış ve dilimizdeki doğruluğunu desteklemişlerdir. Bayram'ın da konuyla ilgili olarak Türk İş Hukuku açısından kaleme aldığı makalesinde**, "işyerinde psikolojik taciz" (mobbing) kavramını kullandığı görülmektedir. Bozbel ve Palaz***, makalelerinde; Çelik****, "İş Hukuku Dersleri" adlı kitabında "işyerinde psikolojik taciz" (mobbing) ifadesini kullanmışlardır.

Ancak psikolojik tacizin yaşamın tüm alanlarında, tüm kurumlarda, tüm iletişim örüntülerinde gerçekleşen bir olgu olduğu unutulmamalı ve pek çok yabancı dile uyarlanmış olan "mobbing" sözcüğünün, sadece işyerindeki psikolojik tacize işaret eden bir kavram olduğu dikkate alınmalıdır. Ayrıca eylemin, bireyi bir şekilde yıldırıp, canından bezdirip işyerinden kaçırtmak, uzaklaştırmak amacını taşıdığı da unutulmamalıdır. Eylemin sergileniş şekli ne olursa olsun yaygın hedeflenen sonuç, kişinin bir şekilde o işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Mobbing, kişinin manevi düzeyinin çok daha ilerisine giden; mesleğine, özsaygısına,

---

* Ali Güzel ve Emre Ertan, "İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı 14, 2007, ss. 509-549.

** Fuat Bayram, "Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı 14, 2007, ss. 551-574.

*** Savaş Bozbel ve Serap Palaz, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları", **TİSK AKADEMİ**, 2007 / I, ss. 67-81.

**** Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, 20. Bası, İstanbul, s. 249.

özgüvenine, psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırıdır. Hatta kimi zaman sözlü saldırının ötesine geçip hafif fiziksel şiddete dönüşme olasılığı dahi vardır.

Vurgulanan tüm bu nedenler yanında kavramın Türkçeleştirilmesi gereksinimi de göz önünde bulundurulduğunda, yabancı dillerde kullanılan "mobbing" sözcüğüne karşılık olarak Türkçede, "yıldırkaçır" kavramın kullanılmasını* ve kitabımın yenilenen ikinci basımında bu yeni kavramın, bilimsel tartışma ortamına taşınmasını öneriyorum. Yeni haliyle kavram, şu şekilde tanımlanabilir: Yıldırkaçır = İşyerinde Psikolojik Taciz = Mobbing.

Konuyla ilgili ayrıntılı literatür ve örnek olay çalışmaları, alan araştırmaları ve gözlemler yapan bir akademisyen olarak ben, içerdiği anlamını kısa ve net açıkladığım "yıldırkaçır" kavramının, ayrıca gelecekte ülkemizde konuyla ilgili uygun görülecek hukuki düzenlemelerde de daha rahat benimseneceği ve kullanılacağı düşüncesindeyim.

Türetmiş olduğum ve kullanılmasını önerdiğim "yıldırkaçır" kavramının henüz bilimsel ortamda tartışılmış olmaması nedeniyle, kitabın ikinci basımında da "işyerinde psikolojik taciz" veya "mobbing" kavramlarını dönüşümlü olarak kullanmayı sürdüreceğim[39a].

Çeşitli yazarların mobbing sözcüğü yerine kullandıkları terimler Tablo 1'de sunulmaktadır.

---

* "Yıldırkaçır" kavramı, değerli hocam Prof.Dr. Ali Rıza Okur'la konuyla ilgili olarak yaptığımız söyleşiler sırasında türetilmiştir.

[39a] Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 11, 2008.

Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann, 1996	*Mobbing*: İşyerinde Psikolojik Taciz/ *Psychological Terror*: Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	*Bullying at Work*: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, *psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir* süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2005	*Workplace Bullying*: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortam neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Brodsky, 1976	*Harassment*: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	*Workplace Trauma*: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işvereninin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	*Work Harassment*: İşyeri tacizi/ *Aggression*: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Hoel ve Cooper, 2000	*Workplace Bullying*: İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	*Workplace Bullying* İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	*Workplace Bullying* İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	*Workplace Bullying* İşyeri zorbalığı / *Emotional Abuse*: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	*Mobbing* : İşyerinde psikolojik taciz / *Emotional Abuse*: Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006/ 2008	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Karatuna, I., Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma,** TÜRK-İŞ Yayınları, Ankara, 2010, ss. 16-17.

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE DOĞRUDAN İLİŞKİLİ İKİ KAVRAM

Mobbing, öncelikle bir çatışma sürecidir. Bu nedenle, mobbing olgusunun özellikle psikolojik boyutunun açıklanmaya çalışıldığı bu kitapta, iki kavrama özellikle yer verilmektedir. Bu kavramlardan biri, *çatışma*; diğeri, *şiddet*tir.

A. ÇATIŞMA VE MOBBİNG

1. ÇATIŞMA NEDİR?

Çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyuşmazlıklar, genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır[40].

Çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi v.b. bilimler de çatışma kavramını incelemektedir. Çatışma kavramının farklı bakış açıları ve farklı boyutlarda ele alınmış olması nedeniyle bu kavramın çok farklı tanımları yapılmaktadır.

---

40 Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999, s. 2

Konuyu, sosyal psikoloji bağlamında bireysel açıdan ele aldığımızda çatışma, fizyolojik veya sosyal-psikolojik gereksinmelerin doyurulmasına engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Örgütte yaşanan çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak ele alınabilir[41]. Bu anlamda çatışma; "*birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu*"[42] olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel çatışma, şöyle tanımlanabilir: Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.

2. ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütlerde çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde; potansiyel uyuşmazlıklar, algılama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere birbirini izleyen dört aşamanın gerçekleştiği görülür.

---

41 Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s. 449.

42 Rahim Afzalur, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", **Human Relations**, V.38, 1985, s. 81.

Çatışma sürecinde ilk aşama, çatışmayı doğuran nedenlerin varlığına anlam kazandıran önkoşulların varlığıdır. Söz konusu önkoşullar; "iletişim", "yapı" ve "kişilik" değişkenleridir. Bu koşullar, doğrudan çatışmaya yönelik olmasa da; çatışmanın gelişmesi ve devamı için gereklidir. Bunlar, bireylerin yaşadıkları sıradan problemlerin bir ifadesi olarak, yaşamın günlük akışı içerisinde de zaten mevcuttur.

İletişimle ilgili değişkenler arasında; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki bozukluklar gibi nedenler sayılabilir. Yapısal değişkenler; örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginliği durumu, liderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise, bireylerin değer sistemlerinden kaynaklanır. Örneğin yapılan araştırmaların sonuçları, otoriter ve dogmatik kişilerin, potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğu doğrultusundadır.

Çatışma sürecinde ikinci aşama ise, mevcut potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi bağlamında gerçekleşen algılama ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar bireyde veya bireylerde hayal kırıklığı yaratıyorsa; beklentiler ve amaçlanan hedefler gerçekleştirilememişse potansiyel uyuşmazlığın objektif düzeyde ortaya çıkması kaçınılmazdır. Davranışlar sergilenip gözlenebilir düzeye ulaşıldığında, çatışmanın üçüncü aşaması olan, davranış aşamasına ulaşılmıştır. Üçüncü aşamaya gelinmiş bir çatışma sürecinde, artık açık çatışma boyutuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan beş çeşit davranış vardır: Rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma.

Son aşamada ise, örgüte yararlı katkıda bulunan yani grup başarısını artıran olumlu sonuçlar veya genel anlamda örgüte zararı dokunan ve grup başarısını düşüren olumsuz sonuçlar yer alır[43].

3. İŞYERİNDE ÇATIŞMANIN HABERCİSİ OLAN BELİRTİLER

Çatışma, taraflara ve örgüte zarar verici bir boyuta ulaşmadan uygulanacak stratejinin belirlenmesi için, örgüt içinde çatışmanın habercisi olabilecek bazı belirtilerin varlığına dikkat etmek gerekir. Bu belirtilerden bazıları, aşağıda sunulmaktadır[44]:

- Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlar arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri;
- Ortada hiçbir neden olmadan sinirlenmek;
- Birimler veya bölümler arasında acımasız rekabet;
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranmaları;
- Bazı çalışanların haksız yere eleştirilmeleri;
- Çalışanlar arasında aşırı biçimsel ilişki;
- Hastalık nedeniyle işe gelmeme ve rapor alma olaylarında artış;

---

43 Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul: Siyasal Kitabevi, 2002, s. 328.

44 Roger Bennett, **Organisational Behaviour**, 3.Edition, Glasgow:Bell and Bain, 1997, p.140.; Karip, s.51.

- Bireyler arasındaki görüş ayrılıkları karşısında aşırı tepki vermeler;
- Verimliliğin devamlı düşmesi.

4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

İşyerinde çatışmaların ortaya çıkmasında, çok çeşitli faktörler rol oynayabilir. Konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çeşitli görüşler ışığında, en yaygın çatışma kaynağı olarak belirtilen bir kaç temel faktör üzerinde durmak yararlı olabilir.

a. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Örgütler; insan, sermaye, hammadde ve teknoloji gibi yaşamsal kaynaklardan meydana gelmektedirler. Ancak, örgütü meydana getiren bu yaşamsal kaynakların her zaman sınırlı olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle bunların paylaşımları önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Adaletli paylaşım, insanın yer aldığı tüm ortam, yapı ve süreçlerde olduğu gibi örgüt bütünü içinde de büyük önem taşımaktadır.

Bu paylaşımda birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak beklentilerinden, hak ettiklerinden veya gereksinme duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kaldığı takdirde uyuşmazlığın ve akabinde çatışmanın gelişmesi doğal olarak beklenen sonuçtur[45].

---

[45] Seçil Taştan, "Çatışma ve Çatışma Yönetimi", *Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 04. 07. 2003, http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html, (05.01.2005), s. 4.

b. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık

İki veya daha fazla sayıdaki birey ya da gruptan her biri, örgüt içinde kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, emeğine ya da verimine bağımlıdır. Bireyler veya gruplar arasındaki bu tür bir ilişki, karşılıklı görev bağımlılığı şeklinde ifade edilebilir. Bu tarz gerçekleşen bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri farklı olduğu takdirde çatışmanın gerçekleşmesi, kaçınılmazdır.

c. İletişim Sisteminden Kaynaklanan Nedenler

İşyerlerindeki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır[46]. Genel olarak çatışmaların çoğu, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim sürecini, "iletilerin gönderici niteliğindeki bir kaynaktan, alıcı niteliğindeki bir diğer kaynağa dinamik olarak iletilmesi" şeklinde tanımladığımızda, örgütsel iletişime ilişkin engel teşkil edici temel değişkenler arasında; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu ilk akla gelenlerdir.

Örgüt içindeki birey ya da grupların birbirleriyle karşılıklı olarak yeterli miktarda ve anlaşılır tarzda bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucu olarak gelişen ve sergilenen hatalı ya

---

[46] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yay., 2000, s. 227.

da önyargılı davranışlar; bireylerin kendilerinden beklenenlere dair bilgi sahibi olamamalarından kaynaklanan rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları, örgütlerde en sık karşılaşılan çatışmalardandır. Örgüt içinde kurumsal amaçlar her ne kadar vurgulansa da, birimler veya bireylerin de alt amaçlara sahip olabileceği düşüncesi asla unutulmamalıdır. Nitekim birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması durumunda, alıcı kaynak konumundaki birey veya birim, eksik ve hatalı bilgiyle donanacak ve kaynak birimle ilgili belki de yersiz önyargılar geliştirecektir.

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki bozukluklar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olabilir. Alıcının mesaja, kaynak birimin gönderdiği içerik anlamında değil de, kendi algıladığı anlama göre tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında da çatışma olasılığı doğabilir[47].

d. Statü Farklılıkları

Bireyin örgüt içinde algıladığı statüsü ile bulunduğu statüsü arasında bir fark varsa, çatışmanın ortaya çıkması için gerekli tüm ön koşullar hazır demektir. Birey, örgüt içinde bulunduğu statü ile yaşı, eğitiminin nitelik ve niceliği, hizmet deneyiminin miktarı ve kendisine ödenen maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık algılarsa çatışmanın ortaya çıkması doğaldır.

---

47 Eugene Mckenna, **Business Psychology and Organizational Behaviour**, Psychology Press, 2000, p. 418-419

Bunun yanında, örgüt içinde yer alan çeşitli bölümlerin, biçimsel statü ve güçleri görünürde aynı olmasına rağmen, işletmenin izlediği ve sergilediği politikaya göre bazı bölümler, diğer bölümlere kıyasla daha ayrıcalıklı bir önem kazanmış olabilir. Bu tarz bölümlerin işlevi, rekabet piyasasında işletmenin etkinliği ve verimliliği açısından her ne kadar önem arz etse de, kazanılan statü ve üstünlüğün biçimsel olmaması, beraberinde örgüt içi bir çatışmaya davetiye çıkaracaktır.

e. Değişim ve Belirsizlik

Çağımız, teknolojik ve kültürel anlamda hızlı ve büyük değişimlerin yaşandığı bir çağdır. Değişim ve belirsizlik, birbirinin ayrılmaz iki unsurdur. Bu iki unsurun bir arada olduğu yerde ise karmaşıklığın yaşanması doğal bir sonuçtur. Bu nedenle örgütlerde, çağın gereği olarak uygulanması gereken değişim, değişimin yarattığı anlaşılmazlık ve karmaşıklık ve bu değişimin varacağı noktada örgütleri, grupları ve bireyleri bekleyen bilinmezlik veya diğer anlamıyla belirsizlik, tüm süreçleri, stratejik hedefleri, fonksiyonları etkilerken, örgüt içinde ayrı birer çatışma kaynağı olarak da yerlerini alacaklardır. Değişim ve yaşanan karmaşıklık düzeyi ile sonuçtaki belirsizlik ne kadar fazlaysa, yaşanacak çatışma da, o oranda büyük olacaktır. Çünkü değişime karşı koyma ve benimsememe, insan yapısının doğasında gizlidir.

f. Ödül ve Teşvik Sistemleri

Her işletmenin usul ve politikalarında ödül ve teşvik sistemleri vardır. Ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığı ödüllendirme sistemleri, her ne kadar adil bir sistem olsa da kişileri, psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olmak yerine, birbirleriyle çekişmeye ve birbirlerini engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler. Eğer işin içine değerlendirme hataları da girerse, işletme içindeki bireylerin birbirlerine karşı düşmanca tutumlar sergilemeleri kaçınılmazdır. Bu tarz çatışmalar önemlidir ve doğru yönetilmezlerse tüm işletme etkinliğini ve iş birliğini bozarlar[48].

g. Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütsel yapının ve bu yapı içinde yer alan görevlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, anlaşmazlığa yol açar. Yönetim kademesinde çalışanlar, görev sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda bilgi sahibi olmayabilirler. Bu bağlamda yaşadıkları karmaşa, diğerleriyle aralarında çıkabilecek bir çatışmaya temel hazırlayabilir.

Örgüt yapısı içinde birden fazla sayıda yöneticiye karşı sorumlu olarak çalışmak veya iş akışı içinde birbirleriyle sıkı ilişkide olan aynı pozisyondaki iki çalışanın, ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmalarından ya da bölümler

---

[48] Ertürk, s. 230.

arası yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan karmaşıklıklardan dolayı yaşanan çatışmalar da bu grupta yer alır.

h. Uzmanlaşma

Örgüt içindeki uzmanlık alanları arttıkça, örgüte katılan uzmanların sayısında da artış olacaktır. Daha önceden örgütte var olan çalışanların, kendilerinden farklı özellik ve bilgilerle donanmış yeni bireylerin, örgüte veya bölüme katılmalarından dolayı duydukları endişeye bağlı olarak çatışma gelişecektir. Ayrıca alışılmış rollerin karışması ve kapsamlarında meydana gelen değişiklikler ve yenilikler, bireyler arasında çatışmaya yol açacaktır.

i. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların temelinde yer alan bir diğer önemli faktör de, örgütün büyüklüğüdür. Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgüt amaçları ve amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar değişir, farklılaşır ve hiyerarşik kademelerde artış olur. Bunun sonucunda da bir yandan yeni uzmanlıklar gelişirken diğer yandan rol, görev ve statüler gittikçe karmaşıklaşır. Bu anlamda örgütün büyüklüğü ile ortaya çıkan çatışmanın düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

j. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Bireyin her zaman yöneticisinin yönetim tarzını benimsemesi

beklenemez. Yönetim tarzı, bireye ters düştüğü zaman ise, çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır.

k. Bireysel Farklılıklar

Bir örgüt içinde çalışanların bireysel farklılıkları da, olası bir çatışmanın önemli nedenlerinden biridir. Her bireyin yetiştiriliş tarzı; ait olduğu kültür, sosyal çevre ve aileden edindiği gelenekler; içselleştirdiği değerler ve normlar farklıdır. Bireylerin farklı sosyalleşme süreçleri içinde edindikleri değerlerdeki farklılıklar, örgüt içinde gelişebilecek çatışmaların da önemli bir kaynağı olabilir. Ayrıca çalışanların otoriterlik, saldırganlık, uysallık, dürüstlük, sadakat vb. kişilik özellikleri de, çatışmanın ortaya çıkmasını tetikleyebilir.

l. Engelleme

Engelleme, çatışma yaratan önemli faktörlerden biridir. Amaçlarına ulaşmayı, kendine ilke edinmiş bir birey, başkası tarafından engellendiğini gördüğünde kendini bir çatışma sürecinin içinde bulabilir.

m. Değer ve İnanç Farklılıkları

Değer ve inanç farklılıkları dendiğinde, genellikle akla dini ve ahlaki değerler ile inançlar gelir. Çatışmalarda dini ve ahlaki değer ve inançlar, önemli bir yer tutmakla birlikte, örgüt içi çatışmalar, hedeflenen amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki de-

ğer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilir. Örgütsel çatışmaya potansiyel kaynak oluşturan bu faktörlere ek olarak, örgüt çalışanlarının farklı tutumları ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar gibi unsurları da eklemek mümkündür[49].

5. MOBBİNG VE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ

Leymann 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Bununla birlikte sosyal psikoloji araştırmalarında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlar. Buna ek olarak, çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini, ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiç bir odaklanmanın olmadığının da altını çizer[50].

---

49 W. Christoper Moore, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p. 27.

50 Heinz Leymann, " The Relationship of Mobbing to Conflict", *The Mobbing Encyclopedia* http://www.leymann.se/English /11320E.HTM (01.06.2005).

Leymann, Easterbrooks ve arkadaşlarının çatışma hakkındaki çok farklı varsayımları bir araya topladığı "Cooperation or Conflict" (İşbirliği ya da Çatışma) adlı kitabından yararlanarak, çatışma ve mobbing arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımını, *"çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin varsayımlar"*, *"çatışmanın nedenine ilişkin varsayımlar"*, *"çatışmanın yararları ile ilgili varsayımlar"*, *"çatışmanın gelişimine yönelik varsayımlar"*, *"çatışmanın çözümü ve yönetimine ait varsayımlar"* şeklinde beş başlık altında açıklamaktadır[51].

a. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar

Çatışma kaçınılmazdır. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, sadece kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışmanın şiddetinin, sınır tanımaz bir şekilde artması halinde psikolojik taciz sürecinin başlaması, daha da kaçınılmaz bir hal alır.

Grup bütünlüğünün olduğu yerde çatışma daha azdır. "Grup düşüncesi" "bizlik" anlayışının abartılmış bir halidir. Eğer grup düşüncesi değişirse, işyerinde psikolojik taciz kaçınılmaz olur.

Bununla birlikte rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltır. Uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğünü artırı-

---

[51] Heinz Leymann, "Conflict:Risk for Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia* http://www.leymann.se/English /12110E.HTM (01.06.2005)

yormuş gibi görünse de, ileri bir aşama da bireyleri birbirinden uzaklaştırır. Bireylerin birbirinden uzaklaşması ile yüz yüze iletişim ve karşılıklı fikir alışverişi azalır. Rol bölüşümün çok detaylı olması grup içinde bölünmelere neden olabilir.

b. Çatışmanın Nedenine İlişkin Varsayımlar

Çatışma bir yanlış anlamadan doğar. Zayıf iletişim kanalları nedeniyle artan yanlış anlamaların yorumları da, kötü biçimde olacaktır. Çatışmanın yükselmesinin ilk sinyalleri bu kötü yorumlar nedeniyle iletişimin azalması eğilimi ile görülmeye başlar. Sonuç olarak yanlış anlamalar çatışmaya doğru gider.

Teknolojik iletişim araçlarının yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaları azalttığına ilişkin görüşlerin literatürde tartışıldığı bilinmektedir. Elektronik posta veya Internet konferansları gibi yeni ortaya çıkan teknolojilerin çatışmayı azalttığını söylemek için ise, şu an çok erkendir. Yüz ifadeleri, ses tonu, beden dili gibi önemli iletişim gereksinmeleri, teknolojik gelişmeler sayesinde yeni iletişim araçlarına eklenebilmekte (yüz grafikleri J, L vs.) ve yeni teknolojilerin eksiklikleri bir şekilde giderilmeye çalışılmaktadır.

c. Çatışmanın Yararları ile İlgili Varsayımlar

Çatışma üretici olabilir; fakat çatışmanın yararı, çatışmanın nasıl yönetildiği esasına dayanmaktadır. İyi bir çatışma yönetimi altında çatışma, yaratıcılığın başlangıcı için bir gerekliliktir.

Çatışmacı bir bakış açısının aktif olarak ortaya çıkması grup bütünlüğünü bozabilir. Grup bütünlüğü, birbirine bağlılığı yüksek olan bir grup içinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanırsa, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi, dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilir. Eğer grup içindeki nüfuzu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa, problem çıkaran kişi olarak görülüp mobbinge maruz kalabilir.

d. Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar

Çatışma, birlik içinde çalışmanın devam etmesi için çözülmek zorundadır. Ancak bu grubun çatışmayla başa çıkabilecek güce sahip olup olmadığına ve içinde bulunduğu şartlara bağlıdır. Çoğu kez, çatışmayı ortadan kaldırmak için uygulanan ve bir sonuç bulana kadar devam etmesi istenilen grup terapilerinin, ters etki gösterip grup içindeki birlikteliği bozduğu deneyimlerle kanıtlanmıştır.

Grubun büyüklüğü, çatışmanın ortaya çıkışını ve çözümünü etkiler. Büyük gruplarda hiziplere bölünme eğilimi daha kolay görülmekte; küçük gruplarda ise fikirlerin ifade edilmesi için daha fazla fırsat yaratılmaktadır. Ancak bu faktörün çatışmanın gelişimine ve çözümüne etkili olacağını söylemek yanlış olur.

Çatışmanın gelişiminde kültürlerin etkisi üzerine geliştirilen varsayımlarla ilgili olarak, "farklı kültürler, çatışmayla ilgili farklı görüşlere sahiptir" denilebilir. Ancak bu ifadeden yola çıkarak çatışmanın, kimi kültürlerde daha büyük problem; kimi

kültürlerde ise daha hafif bir problem anlamına geldiği sonucuna varılamaz. Buna karşılık alışkanlıklar, kurallar ve beklentilere bağlı olarak çatışma çözümü, farklı kültürlerde farklı şekillerde sergilenir denilebilir. Ancak karışık kültürlerde ne tarz bir yol izlendiği de ayrı bir konudur.

Kişiliğin, çatışmanın gelişimine etkisi hakkındaki varsayımlar, belli grup ve kişilerin herhangi bir günah keçisi bulma gereksinmesine bağlı olarak değişmektedir[52]. Kişilik, grup üyelerinin birbirlerini tanımalarında en önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir çatışma durumunda nasıl hareket edileceğini, kişilik belirler denilebilir. Ancak bu noktada ise, bazı belli kişiler hakkında basit önyargıların oluşturulması hatasına düşülebilir.

e. Çatışmanın Çözümü ve Yönetimine İlişkin Varsayımlar

Çatışmanın çözümünde güçlü bir lider gereklidir. Liderin, kendisinden beklenilen davranışları sergilememesi grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Böyle bir durumda grup içi liderlik savaşımı gelişebilir. Nitekim birçok mobbing olgusunun, kötü bir liderle ilişkili olduğu görülmektedir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlemenin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir.

Eğer çatışmaya katılanlar yerleşik pozisyona sahiplerse, çatışmanın çözümlenmesi şansı çok düşüktür. Eğer yerleşik pozis-

---

52 Einarsen, p.26.

yondaki biri, diğerlerinin bulunduğu pozisyonu anlamaya yanaşmıyorsa, çatışmanın çözümü çok zordur. Ayrıca sergilenen güç mücadelesi ile katılımcıların motivasyonu ve birlikte çalışma isteği de kaybolacaktır. Böylelikle mobbing olgusu açıkça ortaya çıkar. Bu nedenle pek çok durumda üçüncü kişilere, yani arabuluculara gerek duyulur.

Çatışmanın açıkça dile getirilmesi, çatışmanın çözümüne yardımcı olur.

Bir anlaşmazlık ya da çatışma, mobbing olgusunu harekete geçirir. Genellikle durumla ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Burada önemli nokta, çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Bu süreçte mağdurun, çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha karmaşık bir hale getirir.

Leymann, çatışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkının, olayın "ne olduğu" veya "nasıl olduğu" değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.

Belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerinde psikolojik taciz, temel olarak iki yönden, normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi mobbing, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin, büyük zararlara yol açıcı bir etkisi vardır[53].

---

53 WHO, p.15.

Bireylerin, iş yaşamına girerken normal olarak bazı beklentileri (ücret, kendilerini geliştirme, kariyer gelişimi vb.) vardır. Girdikleri işyerlerinde, çeşitli mesleki nitelikler ve deneyimler kazanırlar. Ancak bu deneyimlerini de, başkalarıyla paylaşmak zorundadırlar. Bu paylaşımlar sırasında çatışmaların olması ise doğaldır.

Mobbingin uygulandığı bir işyerinde ise, örgüt iklimi karanlık, ilişkiler belirsiz ve davranışlar düşmancadır. Tablo 2'de sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı bir işyeri ile mobbing sürecinin yaşandığı bir başka işyerinin özellikleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2: İşyerinde Çatışma ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	PSİKOLOJİK TACİZ ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: World Health Organization (WHO), Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series, No:4, Cenevre, 2003, s.15.

B. ŞİDDET VE MOBBİNG

Kitapta psikolojik taciz şeklinde adlandırılan mobbing, anlamının içerdiği kavramlardan yola çıkılarak psikolojik şiddet şeklinde de adlandırılabilir. Bu nedenle işyerinde psikolojik tacizin ele alındığı bu kitapta, şiddet kavramı üzerinde de kısaca durmak gerekmektedir. İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır[54].

1. ŞİDDET NEDİR?

Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır[55]

Şiddet, bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Kısaca, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir[56].

---

54 Faruk Kocacık, "Şiddet Olgusu Üzerine", C.Ü. İİBF Dergisi, C.2, s. 1

55 Lisa Barrios, David Sleet, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 2004, p.112.

56 Ünsal Artun, "Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi", Cogito, S. 6-,.Kış-Bahar, 1996, s.29.

Şiddet davranışının sonuçları, bireyin, a)bir şiddet tehdidi veya hareketine maruz kalması durumunda doğrudan doğruya; b)sevdiği ya da tanıdığı birinin doğrudan doğruya şiddete kurban düşmesine tanık olması halinde dolaylı olarak; c) tehdit veya şiddet hareketine maruz kalabileceğini fark etmesi ve bundan ötürü endişe duyması halinde ise dolaylı olarak, zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde hissedilir[57].

Fiziksel şiddet, psikolojik şiddet, ahlaki şiddet, yasal şiddet, ekonomik şiddet gibi farklı şiddet şekillerinden söz edilebilir. Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlar. Geniş anlamda şiddet ise, insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkileri dolaylı bir şekilde hissedilen şiddettir.

2. İŞYERİ ŞİDDETİ

İşyerinde şiddet olarak adlandırılabilecek davranış çeşitlerinin tamamını içeren genel bir açıklama çok geniş olabilir. Bu kategori içine kabul edilebilir davranışların sınırı ise genellikle çok belirsizdir. Zira farklı bağlamlarda ve kültürlerde neyin şiddet oluşturduğunun algılanması çok farklıdır[58]. Bu nedenle, bu olgunun evrensel nitelikte tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesi çok zordur.

---

57 Barrios, Sleet, s. 16192-16193.

58 Duncan Chappel and Vittorio Di Martino, "Violence At Work", **Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety**, V.6, No.1, April 1999.

Günümüzde işyerlerinde gözlemlenen saldırganlık ve şiddet olgularının sayısında günden güne bir artış kaydedilmektedir. Çeşitli şiddet öyküleri ve istatistiksel verilerin yer aldığı kayıtların sayısı, günden güne artarken, konu, bireysel ve örgütsel sağlık açısından da alarm vermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde U.S. Postal Service Commission on a Safe and Secure Workplace (Amerikan Posta Hizmetleri Sağlıklı ve Güvenli İşyeri Komisyonu) (2000) tarafından yapılan geniş kapsamlı araştırmada 1999 yılı içinde 20 Amerikalı çalışandan 1'inin fiziksel şiddete, 6 çalışandan 1'inin cinsel tacize ve 3 çalışandan 1'inin sözlü tacize maruz kaldığı bulgularla saptanmıştır[59].

International Crime Victim Survey (Uluslararası Cinayet Mağdurları Araştırması) (1996) verilerinden elde edilen bilgilere göre; Batı Avrupa, Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerindeki işyeri saldırılarının sıklığının, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde görülenden çok daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Yine aynı verilerden yola çıkılarak işyeri şiddetinin, çok ciddi bir iş sağlığı konusu olduğu; işveren, araştırmacılar ve hükümetlerin bu konuya artan bir dikkatle eğilmeleri gerektiği söylenebilir[60].

---

59 Aaron CH. Schat, Kevin Kelloway, "Reducing the Adverse Consequences of Workplace Agression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support", **Journal of Occupational Health Psychology**, April 1, 2003, V. 8, Issue 2.

60 Chappell ve Di Martino, 1998, s.2.

İşyeri şiddetinin açıklanması yapılırken, sergilenen bu durumu açıklayan dört farklı ifade kullanılabilir. Bunlar: *"Baş belası olmak"*, *"çatışma yaşamak"*, *"düşmanlık"* ve *"şiddet"*tir. Her biri ayrı anlamlar içeren bu ifadeler, davranış biçimleri olarak da birbirinden ayırt edilir. *Baş belası olmak*, bir gruba ya da kişiye karşı kasıtlı bir niyet olmaksızın yapılan rahatsız edici ve saldırgan harekettir. Bu, kişiyi son derece rahatsız eden bir davranış tarzıdır. Sosyoekonomik yönden gelişmemiş toplumların bir göstergesi olarak ya da kuşak farklılıklarının sonucunda ortaya çıkar. Her ilişki çerçevesinde ve insanın doğasında yer alan *çatışma* ise, şiddetli fikir uyuşmazlıkları sonucunda ilişkiye zarar vermeye başlarsa durum, yerini düşmanlık olgusuna bırakır. *Düşmanlık*, bireye ya da gruplara fiziksel bir zarar vermemekle beraber doğrudan doğruya kişinin duygularını etkiler. Tehdit edici ve saldırgan davranışta bulunmak, ayrımcılık yapmak, kişiyi özel yaşamında rahatsız etmek, aşırı hallerde tehdit ederek korkutmak düşmanlık davranışlarıdır. *Şiddet* tanımının kapsamında ise, fiziksel gücün uygulanmasıyla bireye zarar vermek, kalıcı hasarlara yol açmak gibi davranışlar yer alır[61].

Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda, işyeri şiddetinin, hem birey hem örgüt açısından çok olumsuz sonuçlara sebebiyet verdiği belirtilmektedir. Doğrudan doğruya şiddete maruz kalmak veya tanık olmak, bireylerde psikolojik (depresyon, endişe vb.)

---

61 Gerald Lewis, "Violence at Work: Causes and Protection", **Psychopatology in the Workplace**, Ed. Jay C. Thomas and Michel Ersen, New York. Brunner-Routledge, 2004, p.316.

ve somatik (mide-bağırsak sistemi rahatsızlıkları, uyku rahatsızlıkları vb.) semptomlarla kendini belli eden korku tepkilerine neden olur[62]. İşyeri şiddeti, örgütsel düzeyde de bir takım sonuçlara yol açar. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda işyeri şiddetinin, iş doyumsuzluğu, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşme, işten ayrılmaya niyetlenme gibi olumsuz iş tutumlarıyla ve işin yadsınmasında artış, iş performansı ve verimlilikte düşüş gibi olumsuz iş davranışlarıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır[63].

Son yıllarda elde edilen bulgulardaki yeni göstergeler, fiziksel olmayan psikolojik şiddetin etkilerini ve verdiği zararları ortaya çıkarmaktadır. Uygulamada işyeri şiddeti, çok geniş davranış çeşitlerini içermektedir. Ancak genel olarak aşağıdaki listedeki gibi örneklenebilen ve zaman zaman birbirini içeren davranışlar şeklinde gelişmektedir.

İşyeri Şiddeti Olarak Tanımlanan Davranış Çeşitleri:

Cinayet

Tecavüz

Soygun

---

62 Myron Kellner Rogers ve Kevin Kelloway, "Violence at Work:Personal and Organizational Outcomes", **Journal of Occupational Health Psychology**, V.2, 1997, pp. 63-71; Aaron, CH. Schat, Kevin Kelloway, "The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence", **Journal of Occupational Health Psychology**, V.4, 2000, pp..386-402.

63 Schat ve Kelloway, p. 86.

Silahla yaralama
Dayak
Fiziksel saldırı
Tekmeleme
Isırma
Yumruklama
Tükürme
Tırnaklama
Sıkma, sıkıştırma
Sinsice yaklaşma
Din ve ırkla ilgili taciz
Zorbalık ve kabadayılık
Mobbing
Eziyet etmek, zulmetmek ve mağdur etmek
Yıldırmak
Tehdit etmek,
Dışlama
Rahatsız edici mesajlar bırakmak
Sinir gösterileri
Kaba davranışlar
İş araç-gereç ve gereklilikleriyle ilgili engellemeler
Düşmanca davranışlar
Küfür etmek
Bağırmak

İsim takmak
Kasıtlı sessizlik
Kabul edilemez dolaylı imalar.

ILO'nun işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesi özellikle dikkat çekicidir[64]. Son araştırmalarla daha da belirginleşen işyeri şiddetinin yeni yüzü, fiziksel ve psikolojik şiddete eşit önem verilmesi gerektiğini ve önemsiz gibi görünen şiddet göstergelerinin de tam olarak tanınması ve öneminin anlaşılması gerektiğini göstermektedir.

3. BİR İŞYERİ ŞİDDETİ OLARAK MOBBİNG

Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir.

Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Saldırı amaçlı bu davranışlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

Kin gütmek,
Acımasız ve zalimce davranışlar,
Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
Aşağılayıcı davranışlar,

64 Shallcross, p.2.

Sarsmak,

Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,

Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,

Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,

Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,

Gereksiz sorularla rahatsız etmek,

İşletme içinde daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak.

İşyerinde psikolojik şiddet, kamu ve özel sektörde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan, onların işten uzaklaşmasına veya uzaklaştırılmasına neden olan her tür kaba muamele olarak tanımlanabilir[65].

Mobbing, saldırgan, mütecaviz ya da hakaret edici davranışlarla gücü kötüye kullanarak mağdurun, aşağılanmasına neden olmaktır. Mobbingle, mağdurun özgüveni zayıflatılır ve onun, kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır.

4. MOBBİNG VE ŞİDDET İLİŞKİSİ

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma,

---

65 Dieter Zapf, Carmen Knorz, Martin Kulla, "On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes" **European Journal Of Work Organisational Psychology**, V.5, 1996, p. 217.

sindirme, yok sayma, psikolojik terör veya soyut şiddet uygulama gibi anlamları bütününde barındıran mobbing olgusu, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak da görülmektedir.

1998'de ILO tarafından yayınlanan Duncan Chappel ve Vittorio Di Martino'nun yazdığı "Violence at Work" (İşyerinde Şiddet) adlı raporda mobbing (işyerinde psikolojik taciz) ve bullying (zorbalık), adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmektedir.

Mobbing, işyerinde gerçekleşen bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde, genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren "bullying"den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir[66].

Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır. Psikolojik şiddetin nedenlerini ve sonuçlarını bulmanın ve kanıtlamanın o kadar kolay olmaması, mobbing mağdurunun, psikolojik yaralarını sarmayı zorlaştırmaktadır.

---

66 Westlıues, December 2002, p.. 32.

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu kurumlarında kaba şiddetin kabul edilemezliğinden dolayı psikolojik şiddetin uygulanması yaygınlaşmaktadır. Bu yolla hedef seçilen kişiler, daha doğru bir deyişle kurbanlar; bıktırma, yıldırma, dışlama, örgütün sunduğu bazı olanaklardan yoksun bırakma, aşağılama, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi psikolojik şiddete neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalarak, mobbing mağduru olmaktadırlar.

İşyerinde psikolojik şiddet tanımına uyan olumsuz davranışlar listesi kapsamında yer alan haksız eleştiri, hata bulmak, zayıflatmak, yalnızlığa terketmek, dışlamak, iki yüzlülük, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri, disiplin usullerinin kötüye kullanılması, haksız yere işten çıkarmak, hedef yapmak, köşeye itmek, alaya almak, tehdit etmek, aşırı yük altına sokmak gibi her tür rahatsız ve taciz edici eylemde bulunmak gibi tutum ve davranışlar, Leymann'ın belirlediği mobbing davranışları kapsamında da görüldüğünden dolayı mobbing de, bir şiddet olarak değerlendirilmelidir.

Özellikle, iş koşullarında ağırlaştırma ve kişiyi aşırı bir yük altına sokma, uygulamada sıkça rastlanılan ve yargı kararlarına yansıyan bir olgudur. Aşağıda aynen sunulan Yargıtay kararı, bu konuya somut bir örnek oluşturmaktadır[67]:

---

67 Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 28.3.2001, E. 2001/1470, K. 2001/5087 (Ercan Akyiğit, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Emsal Yargıtay Kararları**, C. 1, İstanbul: Ethem Yayıncılık, 2003, s. 616-617). Bu kararda benimsenen hukuki çözüm, 4857 sayılı yeni İş Yasasının m. 24/II, f hükmü açısından da önemini korumaktadır.

"... Davacı bayan işçi işyerine girdiği 1994 yılından itibaren fesih tarihine kadar konfeksiyon kesim bölümünde çalışmıştır. Daha sonra paketleme bölümünde çalıştırılmak istenmesi üzerine iş şartlarında ağırlaşma nedeniyle aradaki ilişkiyi işyerine gitmemekle kendi bozmuştur. Bu açıklamaya göre uyuşmazlık feshin haklı nedene dayanıp dayanmadığı noktasında toplanmaktadır.

Mahkemece bu sorunun çözümü için mahallinde keşif yapılmış ve tanıklar dinlenmiştir. Toplanan delillere göre keşifte belirlenen veriler dikkate alınarak feshin haklı nedene dayanmadığı sonucuna varılarak dava reddedilmiştir.

Dosya içeriğine göre paketleme bölümünde genelde erkek işçiler çalışmakta ve oldukça ağır paketlerin taşınması da yapılmaktadır. Bayan işçilere o bölümde erkek işçilere göre daha hafif yani 10-15 kg. geçmeyen paketler taşıtılmakta ise de bu iş değişikliğini davacı için koşulların ağırlaştırılması olarak değerlendirmek gerekir. Böyle olunca haklı neden bulunduğu kabul edilerek kıdem tazminatı hüküm altına alınmalıdır..."

İşyerlerinde psikolojik şiddet, sistemli olarak uygulanması durumunda psikolojik savaşa dönüşmekte ve mağdurların, işten ayrılmak dışında başka hiçbir çareleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin en önemli nedenlerinden biri olan mobbing, dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel kuruluşlarda var olan, ancak tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmamış, çerçevesi kesin belirlenemeyen ve adı konulmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG SÜRECİ

I. MOBBİNG DAVRANIŞLARI SINIFLANDIRILMASI

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve psikolojik tacizin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Mobbing süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür.

İşyerinde psikolojik tacizin belirleyicisi olan davranışların belli sıklıkta tekrar edilmesi gerekir. Olumsuz bir davranış bir

kez yapıldığında, işyerinde psikolojik taciz olarak tanımlanmamalıdır. Bu olumsuz davranışlar, ancak belli bir sıklıkta ve düzenli olarak tekrarlandığında işyerinde psikolojik taciz olarak kabul edilmelidir.

Heinz Leymann, saldırgan veya saldırganların kurban veya kurbanlara yönelttiği 45 davranış gözlemiş olup[68] bunları, 5 farklı kategoride sınıflandırmıştır. Her bir kategori, iletişim, sosyal ilişkiler, sosyal konum, mesleki ve özel yaşamın niteliği, sağlıkla ilişkili olmak üzere kurbana karşı yöneltilen farklı bir saldırı tarzını ifade etmektedir: Bu 5 kategori araştırmacının işyerinde psikolojik tacizi teşhis etmek amacıyla geliştirmiş olduğu ve kuzey Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılan *Leymann Inventory Psychological Terrorism (LIPT)*'de[69] yer almaktadır. Beş kategori, içerdikleri davranışlarla birlikte aşağıda sunulmaktadır.

***Birinci Kategori:** İletişime Yönelik Saldırılar*

- Amir, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar;
- Kurban, konuşmaya başladığında daima sözü kesilir;
- Çalışma arkadaşları, kurbanın kendindi ifade etme olanağını sınırlarlar;

---

68 Heinz Leymann, "Identification of Mobbing Activities", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/12210E.HTM (01.06.2005)

69 Giuseppe de Falco / Agostino Messineo / Fabrizio Messineo, **Stress e Mobbing, diagnosi, prevenzione e tutela legale**, II Ed., Roma, 2005, p. 204., pp. 74-77; Ivano Spano/ Pierpaolo Bottin / Massimo Mestroni, **Anatomia del Mobbing, La realta nel settore bancario**, Triona, 2005, pp. 22-24; Ascenzi / Bergagio pp. 31-35.

- Kurban azarlanır veya küçümsenir;
- Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir;
- Kurbanın özel yaşantısı sürekli eleştirilir;
- Kurban, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır;
- Sözlü tehditlere maruz kalır;
- Yazılı tehditler alır;
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek kurbanla temas reddedilir;
- Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

İkinci Kategori: *Sosyal İlişkilere Saldırılar*

- Kurbanla konuşulmaz;
- Kurbana herhangi bir söz yöneltilmez;
- Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır;
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır;
- Sanki o yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Kategori: *Sosyal Konuma Saldırılar*

- Arkasından konuşulur;
- Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır;
- Gülünç duruma düşürülür;
- Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır;
- Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için kendisini ikna etmeye çalışılır;

- Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir;
- Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir;
- Politik veya dini inançlarına saldırılır;
- Özel yaşamıyla alay edilir;
- Milliyetiyle alay edilir;
- Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır;
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır;
- Aldığı kararlardan şüphe edilir;
- Kurbana karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir;
- Kurbana karşı sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

Dördüncü Kategori: *Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırılar*

- Kurbana iş verilmemeye başlanır;
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir;
- Kendisine anlamsız işler verilir;
- Kendisine uzmanlık alanının çok altında işler verilir;
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir;
- Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

***Beşinci Kategori:** Sağlığa Yönelik Saldırılar*

- Kurban, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır;
- Kurban, fiziksel şiddetle tehdit edilir;
- Kurbana ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir;
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır;
- Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir;
- Evine veya işyerine zarar verilebilir;
- Kurbana cinsel tacizde bulunulabilir.

Leymann, yukarıda yer alan bu davranışların, basit günlük çatışmalarda gerçekleşen saldırılardan farklı olarak işyerinde psikolojik taciz çerçevesinde algılanabilmeleri için süre ve sıklık değişkenlerinin şart olduğunu öne sürmektedir. Leymann'a göre bu davranışlar, en az haftada bir sıklıkta olacak şekilde ve en az altı aydan beri uygulanıyor olmaları gerekir.

Leymann, yukarıda 5 kategoride ele alınan davranışlara ek olarak işyerinde psikolojik tacizin tanısında yararlı olabilecek 15 davranış daha belirlemiştir.

Diğer 15 Davranış

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.

- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder. İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.

- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Yukarıda davranışsal belirtiler arasında yer alan; kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işlerlerin verilmesi olgusuna, aşağıda aynen sunulan Yargıtay kararı somut bir örnek oluşturmaktadır[70]:

> "... Davacının davalı işyerinde muhasebe elemanı olarak çalıştığı sırada temizlik elemanı olarak temizlik işlerine verildiği, davacının yeni verildiği bu işyerinde işbaşı yapmayarak hizmet akdini sona erdirdiği, iş değişikliği sebebiyle davacının çalışma şartları ağırlaştığından davacının feshinin 1475 sayılı Yasanın 16/II. Maddesine uygun düştüğünden kıdem tazminatının kabulü doğru ise de feshi gerçekleştirdiği anlaşılan davacı lehine ihbar tazminatına karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir ..."

Knorz ve Zapf'ın Davranış Örnekleri

Tüm bu davranışları dikkate alan iki Alman araştırmacı Knorz ve Zapf ise, işyerinde psikolojik tacize uğrayan bireylerle yapmış oldukları görüşmeler sonrasında işyerinde psikolojik taciz kapsamında ele alınması gereken 39 davranış örneği daha

---

70 Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 24.1.2002, E. 2001/16224, K. 2002/724 (Akyiğit, 2003, s. 626-627). Bu kararda benimsenen hukuki çözüm, 4857 sayılı yeni İş Yasasının m. 24/II hükmü karşısında bugün de önemini korumaktadır.

belirlemişlerdir. Ancak belirlenen 39 davranıştan bazılarının, Leymann tarafından ayrıca belirtilen 15 davranış arasında sunulması nedeniyle, aşağıda 39 davranışın tümü sunulmamaktadır:

- Mağdurların kendilerini ilgilendiren özel herhangi bir konu hakkında çalışma arkadaşlarıyla konuşmaları yasaklanır;
- Çalışma arkadaşları, kurban bireye karşı kışkırtılır;
- İşyerinde kurban bireye karşı imza toplanır;
- Kurbanın çevresinde gizli düşmanca bir ortam yaratılır;
- Arkadaşları, kendisiyle çalışmayı reddeder;
- Kendisiyle kibar olmayan tarzda ve düşmanca konuşulur;
- Kurbanın, davranışından ötürü suçlu konumuna düşürülebilmesi amacıyla, kontrol dışı tepki göstermesine çalışılır;
- Amirleri veya iş arkadaşları, kurban bireyi özel günlerinde veya gösterdiği başarılardan ötürü kutlamazlar.
- Sosyal imajına zarar vermek amacıyla kurban birey, yalancılıkla ve hata yapmakla suçlanır;
- Kurban birey hakkında devamlı olumsuz ve kötü yorumlar yapılır;
- İşletmenin tutumu, kurban bireye karşı düşmanca belirlenir;
- Kurban birey amir konumunda ise, astları, emirlerine uymazlar;
- Kurban birey, amirinin önünde küçük düşürülür;

- Kurban bireyin ileri sürdüğü tüm öneriler, ilke olarak reddedilir;
- Kurbanın her türlü faaliyet ve etki alanının önü kesilir;
- Kurban birey, kendi konumuna getirilmesi planlanan bir başka kişiyle çalışmak zorunda bırakılır;
- Yeni işlere başlanması durumunda hiç kimse kendisine yardım etmez;
- Başkalarının yaptığı hatalar veya işletmedeki problemlerden sorumlu tutulur;
- İşin gidiş şekliyle ilgili önemli bilgiler kendisine ulaştırılmaz; böylece ona problem yaşatmaya çalışılır;
- Kendisini ilgilendiren konularda hiçbir fikir ya da görüşü alınmadan birden bire yeni durumla karşı karşıya bırakılır;
- Kendisiyle aynı düzeyde veya daha düşük düzeydeki çalışanlara göre daha geç terfi eder veya hiç terfi almaz;
- Eğitim alma hakkı reddedilir;
- Devamlı birine bağımlı olarak çalışmak zorunda bırakılır;
- Tüm mutsuzluklar, huzursuzluklar ve geçimsizlikler mağdur bireye yöneltilir;
- Mağdurun iş ortamı, kendisine önceden bildirilmeksizin boşaltılır;
- Devamlı olarak bir ofisten diğerine gönderilir;
- Hoşuna gitmeyen bir bölüme gönderilir;

- Kurban bireyin işinde ulaştığı sonuçların üzerinde, ona zarar vermek amacıyla değişiklikler, oynamalar yapılır;
- Kurban bireyin davranışları, işyeri dışında da kontrol edilir ve gözlenir;
- Kurban bireye hükmetmek, üzerinde baskı uygulamak amacıyla en basit işler için dahi çok kesin kurallar belirlenir;
- Kendisinin izni olmadan özel postaları açılır;
- İzin veya tatil isteğini bildirdiğinde kendisine her türlü zorluk çıkarılır.

Daha önce de belirtildiği gibi her mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur. Bu listede bulunan davranışlardan herhangi biri, bir birey için problem oluştururken, bir başka birey için hiçbir sorun oluşturmayabilir. Eğer bir kişi bu davranışlardan rahatsız olduğunu ve zarar gördüğünü düşünürse davranış, problem niteliğini alır ve mobbing davranışı haline gelir[71].

İşyerinde psikolojik tacizin davranışsal belirtilerinin yanı sıra, çalışan bireylerde gözlenebilen birtakım fizyolojik belirtiler de, bir işletmede mobbingin varlığına işaret edebilir. Bu fizyolojik belirtileri 9 farklı grupta ele alabiliriz:

---

71 Hockley, p.2.

Beyinle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi. Hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.

Deriyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.

Gözlerle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.

Boyun ve sırtla İlgili Fizyolojik Belirtiler: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.

Kalple İlgili Fizyolojik Belirtiler: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi.

Eklemlerle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.

Sindirim sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser. Bazı ileri olgularda bulimya.

Solunum sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.

Bağışıklık sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

II. MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurban bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir.

Leymann, mobbingi beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır[72].

1. Aşama: Çatışma: Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz mobbing niteliğini kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, mobbing davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

2. Aşama: Saldırgan Eylemler: Daha önce de belirtildiği gibi mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir

---

[72] Heinz Leymann, "Mobbing- its Course Over Time" *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/1220E.HTM, (01.06.2005)

amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Aşama: İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi: Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar[73]. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı "çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü" sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır.

4. Aşama: Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: Mobbinge maruz kalan kişi, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa, özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış

---

[73] Edward E. Jones, **Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships**, New York: W. H. Freeman, 1984, p. 49.

yorumlar daha da artar. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda mobbing kurbanları "zor insan", "paranoyak kişilik" veya "akıl hastası" olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbingle ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları, bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Hemen hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.

5. Aşama: İşine Son Verilme: İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler.

III. MOBBİNG SÜRECİNİN İÇİNDE ROL ALANLAR

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun,

kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir diğer olguda ise birey, mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini, izleyici konumunda ve belki de bir süre sonra mobbing uygulayıcının ortağı olarak bulabilir.

İşyerlerinde mobbingin ortaya çıkmasının belli bir nedeni yoktur. Ancak, çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Bunlar:

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler).
- Mobbing mağdurları (kurbanlar).
- Mobbing izleyicileri.

Mobbing, oyuncuların eşit şartlarda bulunmadığı, acımasız bir oyundur. Şayet mağdur birey, olan bitenin, etrafında çevrilen dolapların zamanında farkına varmazsa, oyunun dışında kalması, yani oyundan atılması, bir başka deyişle işsiz kalması kaçınılmazdır.

A. MOBBİNG UYGULAYANLAR (SALDIRGANLAR, TACİZCİLER)

1. MOBBİNG UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK DURUMLARI

Mobbing uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur[74]. Ancak bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir[75].

Walter'a göre mobbingciler[76],

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;
- Bir mobbing ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan;
- Mobbingin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;

---

74 Stale Einarsen, "Bullying at Work" [Elektronik Versiyon] **Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work**, V.5, 2002 http://www.osha.eu.int/ew2002, (20.04.2005), p.25.

75 Heinz Leymann, **Mobbing. Psychoterror am Arbeitzplatz und Wie Man Sich Dagagen Wehren Kann**, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH., 1993, p.28.

76 Henry Walter, **Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitplatz**, Frankfurt ve New York: Campus, 1993, p.39.

- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan;
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden;
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

2. MOBBİNGCİ TİPLERİ

Gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.

Konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar, 14 olası mobbingci profili tanımlamışlardır[77]. Mobbingci tipleri, farklı özellikleriyle aşağıda açıklanmaktadır.

1. Narsisist Mobbingciler:

Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen, tüm mobbingci profilleri arasında en tehlikelilerin sapkın narsisistler olduğunu belirtmektedir [78].

---

77 Ivano Spano/ Pierpaolo Bottin / Massimo Mestroni, **Anatomia del Mobbing, La realta nel settore bancario**, Triona, 2005, pp. 37,38; Ascenzi / Bergagio, pp. 46,47.

78 Anna Jannello, *Scienza Sindromi del Nostro Tempo. Le Ricerche su una Nuova Forma di Stress Sociale*, 26.2.1999, http://www.fauser.it%7etrigilio/stampa78.htm, (27.9.2005).

Sapkın narsisistler, semptom vermeyen psikotiklerdir. Duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir[79].

Narsisist kişilik, üstünlük duygusu, beğenilme gereksinmesi ve empati yeteneğinden yoksun olmanın yarattığı bir yapıdır. Narsisist, kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Narsisistler gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartırlar. Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler[80].

Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı da yine acımasızdırlar. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar. Yenilgi anında veya sonrasında öznel değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler.

---

79 Marie-France Hirigoyen, **Le Harcélement Moral**, Paris: Editions La Découverte et Syros, 1998, p. 152.

80 Amerikan Psikiyatri Birliği, **DSM-IV Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı**, Çev.Ertuğrul Köroğlu, Ankara: Hekimler Yayın Birliği, 1994, s. 247.

Her zaman özel işlem görme beklentisi içinde olduklarından kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilirler[81].

Özel ve eşi bulunmaz biri olduklarına inandıklarından, ancak yine başka özel ve üstün kişilerin kendilerini anlayabilecekleri inancına sıkı sıkıya tutunmuşlardır. Bu nedenle, sadece bu tarz kişilerle ilişki kurup, dostlarını bu kişilerden seçmeye çalışırlar.

2. Hiddetli, Bağırgan Mobbingciler:

Bunlar tipik mobbingcilerdir. Korku verip yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışırlar. Bu tarz insanlarla yaşamak adeta olanaksızdır. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler. Hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua ederler. Daha sonra hiçbir şey olmamış gibi yeniden işlerinin başına dönüp çalışabilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu hatırlatırlar. Aradıkları kişiyi, yerinde bulamamalarına tahammülleri yoktur[82].

Fevri bir şekilde hareket ederler. Duygularında meydana gelen değişmeler ve sergiledikleri öfke patlamaları, çalışma arkadaşlarının sinirlerini bozar. Bencildirler, diğerlerinin gereksin-

---

81 Yücel Ertekin ve Gülçimen Yurtsever, "Yönetimde Narsisizm Üzerine Bir Deneme", **Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi**, C..34, S.3, Eylül 2001, s.39-40

82 Victoria Couling, "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace", **Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars**, London, Haziran 2005, p.8.

melerini önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Jest ve mimikleriyle, etraflarındaki şeyleri adeta yıkıp dökerek kişileri yıldırırlar. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verirler.

Bu tarz bir kişi karşısında mobbinge maruz kalmamak olanaksızdır. Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler.

3. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:

Bunlara, saman altından su yürüten mobbingciler adı da verilebilir. Bu tarz mobbingciler, devamlı yeni kötülüklerin peşindedir. Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. Mobbing yapmaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler.

Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Suçu çok rahat başkasının üzerine atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar.

Bu tip insanlar, başkalarının arkasından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynarlar. Zaman zaman gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmasını engellemek içindir. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gü-

lümserler. Arada bir iyilikler de yaparlar. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Mobbing mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar[83]. Karşısındakinin maruz kaldığı haksız ve acımasız davranışı azaltmak için hiçbir şey yapmazlar. Amaçları, birisiyle uğraşmaktır.

Yükselenlerin arkasından suikastlar yaparlar. Başkalarının yaptığı iyi işleri çalarlar. Aşağıdaki örnek olayın kahramanı kimya mühendisi Özlem'in fabrikada karşılaştığı Sema Hanım ve Ali Bey, sahip olamadıklarının acısını başkalarından çıkaran; işletmeye yeni gelen, başarılı ve yükselmeye aday bireyleri kaçırtmak için ellerinden geleni yapan; tam ikiyüzlü yılan tiplemesine uygun kişilerdir.

Özlem'in Başından Geçenler

Kimya mühendisi Özlem, Ege Bölgesinde tekstil sektöründe edindiği 12 yıllık iş deneyiminden sonra, Trakya bölgesindeki bir tekstil boya fabrikasından "işletme müdürü" pozisyonu için kendisine yapılan teklife başlangıçta pek sıcak bakmamıştı. Ailesinden ve Denizli'deki kurulu düzeninden ayrılmak istememişti. Ancak fabrikanın genel müdürü ve sahibi olan Selim Beyin güven ve samimiyetini yansıtan davranışları sonucunda, en azından gidip fabrikayı görmek istedi.

Çorlu'daki fabrikayı gezdiğinde, nihayet hayalindeki işyerini bulduğunu düşündü. Fabrikanın boyahane bölümü çok te-

83 Harald Ege, **Mobbing: Che Cos'é il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro**, Bologna: Pitagora Editrice, 1999, s.119.

mizdi. Tüm işlemler, bilgisayarlı otomasyonla kontrol ediliyordu. Burada her türlü başarıyı yakalayacağına, tüm düşündüklerini gerçekleştireceğine inandı.

Bu duygularla tüm özel eşyalarını yüklenip geldiği bu kentte, onu ilk sürpriz bekliyordu. Selim Bey, Özlem'i mesaisinin ilk dakikasında, odasına çağırdı. Kendisine "bu fabrikanın problemli bir ekibi olduğunu; bu ekibin tutum ve davranışlarından dolayı her 6-7 ayda bir fabrika müdürü veya işletme müdürü değiştirmek zorunda kaldığını; gelen müdürlerin, bu ekip nedeniyle işi bıraktıkları"nı anlattı. "Özlem'in önce burada kendisini sevdirmesi gerektiğini ve bunu, kişiliği ve iyi niyetiyle kolaylıkla başaracağına inandığı"nı da sözlerine ekledi.

Genel müdür, şöyle bir plan yapmıştı: "Yeni fabrika müdürü, işe bir ay sonra başlayacaktır. O gelene kadar Özlem'in "işletme müdürü" unvanı ilan edilmeyecek; buna karşılık şimdilik işletme çalışanlarına "süreç kontrol müdürü" olarak takdim edilecekti. Fabrika müdürü gelince, ikisinin görevleri işletme çalışanlarına birlikte açıklanacaktı. Amaç, fabrika müdürü ve işletme müdürünün birlikte hareket ederek, fabrikadaki gruplaşmaları engellemeleri ve yanlış boya reçetelerini düzeltmeleriydi.".

Selim Bey, bu süre içinde Özlem'den, işletmedeki yanlışların düzeltilmesi için gerekli hususların saptanmasını ve bunların günlük olarak kendisine raporlanmasını istedi.

İlk gün yapılan müdürler toplantısında, Özlem, "süreç kontrol müdürü" olarak, işletmeye takdim edildi. Daha ilk gün olmasına rağmen iki kişi kendisini hemen belli etti. Bir taraftan Özlem'e son derece samimi görünürken, diğer taraftan "Özlem'in bu fabrikaya işletme müdürü olarak geldiği duyumlarını aldıkları"nı söyleyerek bilgi almaya çalıştılar. Özlem açık vermedi

Selim Bey, bu toplantı esnasında "her yerin Özlem'e açık olduğunu, istediği bilgiye ulaşması için ekibin, kendisine gerekli yardımı göstermesini istediği"ni söyledi.

Toplantı sonunda Özlem, 3 gün süreyle sadece ortamı ve süreçleri gözlemleme kararı aldı. Hiçbir şeye karışmayacak, sorgulamayacak ve bilgilere ulaşmaya çalışmayacaktı.

Teker teker birimleri ziyaret etti. İnsanlar, ilk başta son derece samimi davranarak, bu fabrikaya ne amaçla ya da hangi görevle geldiğini ve özgeçmişinin içeriğini öğrenmeye çalıştılar. Arada "Biz mühendis değiliz ama..." cümlesi ile başlayan konuşmalar, daha ilk günden gündeme gelmişti. Özellikle Selim Bey, Özlem'e bir ev tutulması; içinin döşenmesi; bu süre zarfında da genel müdür odasında ve odanın hemen yanındaki özel misafirhanede konaklaması için yardımcısına talimat verdiğinde, şimşekler Özlem'e çevrilmişti.

İlk gün genel müdürün, ısrarla kendisinden rapor beklediğini belirtmesine rağmen Özlem, bu raporu, üçüncü günün sonunda vereceğini, henüz inceleme ve bilgilenme aşamasında olduğunu belirtti. Bu süre zarfında işletmede varolan boya reçetelerini inceleyip iş akışını uzaktan gözlemledi. Fabrika çalışanları arasında gruplaşmalar olduğunu anladı. Buna göre işletmede dört farklı grup bulunmaktaydı. Birinci grubun lideri, Sema adında lise mezunu bir bayandı. Unvanı, laboratuar şefiydi. İkinci grup olan dokuma kumaş bölümünün lideri, işletme sorumlusu unvanıyla çalışan ilkokul mezunu Ahmet Beydi. İşverenin yönetici sekreteri İlknur'a bağlı üçüncü bir grup vardı. Üç grubu da sevmeyen dördüncü grubun içinde ise bobin boya bölümü sorumlusu, idari işler müdürü ve teknik müdür bulunuyordu.

Birinci grubun lideri laboratuar şefi Sema Hanım: Lise mezunu; genç yaşta çalışmaya başlamış, dolayısıyla işi, işyerinde öğrenmiş; bir kaç yurtiçi ve yurtdışı seminere katıldıktan sonra ve bir kaç önemli siparişte (tedarikçilerin yardımlarıyla da) verdiği kurtarıcı kararlarla işverenin güvenini kazanmış bir kişidir. Laboratuarında çalıştırılmayan milyon dolarlık makineleri, işverenine çalışır gibi göstermekte ve bütün elemanlarını da bu aldatmaya alet etmektedir. (Bu durumu, genel müdüre bildiren bir kişi işten çıkarılmış; bu açıklamadan ötürü yetkileri elinden alınan bir diğer kişi de, halen bu fabrikada çalışmaktadır. Laboratuar şefine inanan Selim Bey, bu kişilere "yalancı" muamelesi yapmıştır. Sonradan aynı şeyi kendisine söyleyen Özlem'e ise, "her şeyin farkında olduğundan ama elinden bir şey gelmediği için, dengeleri bozmamak adına bunlara göz yumduğundan, hatta yalancı konumuna düşen bazı kişilerin maaşına da, gizliden zam yaptığı"ndan bahsedecektir.) Sema Hanım, hem Ahmet Bey hem de İlknur Hanım ile kavgalıdır. Daha önceki dönemlerde iki kez işletme müdürü makamına atandıysa da, sonra bu unvan, yine üst yönetim tarafından kendisinden geri alınmıştır.

İkinci grubun lideri dokuma kumaş bölümü işletme sorumlusu Ahmet Bey: İlkokul mezunudur ve alaydan yetişmiştir. Kendine bağlı çok güvendiği 4-5 elemanı vardır. Hepsi de birbirinin akrabasıdır ve iş dışında da görüşmektedirler. Ahmet Beyin, onlara zaman zaman açıktan para yardımında bulunduğu söylentiler arasındadır. İki işçinin, Ahmet bey ve elemanlarının çeteleşmelerine karşı çıktıkları için evlerine dönerken silahlı saldırıya uğramaları ve dayak yemeleri sonucunda açtıkları dava, halen devam etmektedir.

Bu bölümde ciddi hatalar yapılmaktadır. Gece olunca, aralarına bir vardiya amirinin de (kimya mühendisi) katılımıyla bu

hatalar örtbas edilmekte ve tamir reçeteleri hazırlanmaktadır. 500-750 kg kumaş genelde 3-4 kez yanlış boyanmakta, gece bu kumaşların gizliden renkleri sökülüp tekrar boyanıp rengi tutturulmaya çalışılmaktadır. Üst yönetime bu tamirler raporlanmamaktadır. (Bu tamirleri yapan grubun elemanları, Özlem'in ileriki günlerde düzenleyeceği gece baskınlarında bizzat yakalanacaklardır. Bu tamir reçetelerinin ortaya çıkmaması için, "üretim takip programı" adındaki bilgisayar ortamında gerçekleştirilen kontrol amaçlı paket programa karşı çıkmaktadırlar. Zira bu program, makine verileri girilmese dahi, depo giriş çıkış miktarları ve harcanan kimyasal boya miktarlarının ortaya çıkması sonucu, tamir bilgilerini ortaya çıkaracak niteliktedir.) Bir dönem için kendisine, fabrikada işletme müdürü unvanı verilmiş olsa da, daha bu sıfat kendisinden geri alınmıştır.

Üçüncü grubun lideri genel müdür sekreteri İlknur Hanım: İlknur Hanımın, herkesten çok daha güçlü ve Selim Beye en yakın kişi olduğu, işletmedeki tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir. Adeta baba kız gibi birbirlerine bağlıdırlar. Genel müdür işyerinde bulunmadığı dönemlerde tüm yetkiler, İlknur Hanıma devredilmektedir. Yönetici sekreteri, formel veya enformel olarak her yere girme ve her bilgiye ulaşma hakkına sahiptir. İşletme içinde çeşitli kademelerde adamları bulunmaktadır. Dolayısıyla kendisi, her dedikodu veya olaydan ilk haberdar olan kişilerden biridir. Edindiği bu bilgileri, düzenli olarak genel müdüre aktarmaktadır. Özlem işe girdiğinde, kendisini İlknur Hanımla tanıştıran genel müdür, onu, daha ilk günden itibaren İlknur Hanıma emanet etmiştir. İlknur Hanıma, Özlem'in her türlü gereksinmesiyle bizzat ilgilenmesi talimatını verirken; Özlem'e de kendisine söyleyebileceği her şeyi İlknur Hanıma da iletebileceğini ifade etmiştir.

Hatta ikisinin ofislerinin yan yana olmasını istemiş ve bu istek doğrultusunda ofis yerleşim planı yapılması talimatını vermiştir. İlknur Hanım, aynı zamanda fabrikanın ISO çalışmalarını da yürütmektedir. Bu nedenle her türlü sistem, dokümantasyon ve işleyiş bilgilerine sahiptir. Bunun yanında makinelerin montaj aşamasında tercümanlık yapması nedeniyle işletim ve makineler hakkında, işçilerden ve yöneticilerden de çok daha fazla şey bilmektedir. Ancak tekstil ve boya deneyimi olmaması nedeniyle bu bilgileri değerlendiremektedir. Özlem'i çok sevmekte; daima onun kendi koruması altında olduğunu diğerlerine hissettirmektedir.

Bu durumda Sema Hanım ve Ahmet Bey, genelde kavgalı olmalarına rağmen, aralarında bir çeşit şer ittifakı yaparlar. (İlerleyen dönemlerde aralarındaki işletme müdürlüğü pozisyonuyla ilgili çekişmeyi de bir kenara bırakıp, yakın iki dost görünümü sergileyecekler; birbirlerinin hatalarını örteceklerdir. Özlem'in işini sabote edecek hain planlar yapacaklar; ayrıca, yeni gelecek olan fabrika müdürüyle yakınlık kurarak onu, Özlem hakkında doldurmaya çalışacaklardır.)

Dördüncü Grup : Bu grupta bobin boya bölümü müdürü, idari işler müdürü ve teknik müdür bulunmaktadır. İlk günden itibaren Özlem'in yanında yer almaktadırlar. Zaman zaman kendisini bir kenara çekip gizliden bilgiler vermektedirler. Yukarıda tanımlanan hiçbir grubu sevmemekle birlikte, tamamen politik davranıp hepsiyle de çok iyi geçinmektedirler. Her birinin yanında diğeri hakkında konuşup, grupları pohpohlamakta ve onların yanlarında olduklarını dile getirmektedirler. Genelde gruplar arası laf taşımamaktadırlar. Zira gruplarla olan gizli ilişkilerinin ortaya çıkmasından ve her üç grubu da kaybetmekten korkmaktadırlar. Ancak akşamları kendi aralarında düzenli olarak buluşup fabrika genelini ve

grupları çekiştirmektedirler. (İleride bu sohbet yemeklerinin bir kaçına Özlem de katılacaktır.)

İşletmedeki üçüncü gün sonunda Özlem, kendisinden beklenen raporu, Selim Beye sundu. Sunduğu bu rapordan dolayı genel müdür, kendisini tebrik etti ve "üç günde bu tarz bir raporu hazırlayan kişinin, çok iyi gözlemci olduğu"nu söyledi. Bu raporlamanın haftalık devamını istedi ve bir ay sonra fabrika müdürü işe başladığında bu raporları, ona da göstereceğini belirtti. Hazırlanan raporlarda gruplaşmalar, işletmenin hataları, yapılmış yanlış reçeteler, zaman kayıpları ve yeniden boyanan kumaş yüzdelerine ilişkin ayrıntılı bilgiler yer alıyordu.

Fabrika müdürü işe başlayıncaya kadar geçen dönem içinde, iki yurtdışı müşteriye ait bozulan kumaşları, Özlem'in hazırladığı reçetelerle düzelttiler. Özlem çok huzursuzdu; şüpheleri onu rahatsız ediyordu. Dördüncü grupta yer alan çalışanların uyarısı sonucunda gece kontrolü yapmak amacıyla fabrikaya gelen Özlem, adeta bir baskın düzenledi ve kendi hazırladığı reçetelerin bozulmakta olduğunu görerek, bunları kurtardı. Durumu, şahitlerle, saat ve mekan belirtmek suretiyle raporlayıp Selim Beye iletti.

Bu arada bobin boya bölüm müdürü görevinden istifa ettiği için Özlem, bobin boyanın da başına getirildi. Bobin boya müdürünün istifasına, laboratuar şefi Sema Hanım neden olmuştu. Bobin boyaya verdiği yanlış reçetelerden dolayı, laboratuardan çıkan renk reçeteleri fabrikada bir türlü tutturulamıyordu. Bobin boya müdürü, geceleri de çalışmaya başladığı halde durumu düzeltememiş ve yoğun çalışmaya dayanamadığını söyleyip, başka yerden gelen bir iş teklifini değerlendirip istifa etmişti.

Selim Bey, bobin boyanın başına Özlem'i getirmekle kalmayıp, bir dönem Sema Hanımı kendisine şikayet eden bir işçiyi de, bobin boya bölümü sorumlusu yaptı. Böylelikle Özlem, "süreç kontrol" görevinin yanı sıra bobin boya bölümünü de üstlenmiş oldu. Özlem, yeni sorumlunun yardımlarıyla bobin boyadaki geri dönüşleri %1'e indirmeyi başardı. Müşteriler beğeni ve takdirlerini Selim Beye iletmeye başladılar.

Özlem'in bu bölümde kaydettiği başarı, diğer gruplarda yer alan kişiler arasında kızgınlık ve kıskançlığa yol açarken, bu kişiler, yaşadıkları gelecek endişesiyle hain planlar yapmaya koyuldular. Bu arada Özlem evine yerleştirildi ve kendisine bir araba verildi.

Nihayet bir pazartesi günü yeni fabrika müdürü geldi. Ancak Özlem'i bir sürpriz daha bekliyordu. Fabrika müdürü ile tanıştırılmak üzere genel müdürün odasına çağrıldığında, fabrika müdürünün yanında bir bayanın da bulunduğunu gördü. Bu bayan, kendisine "bobin boyadan sorumlu işletme müdürü" unvanıyla Özlem'e tanıştırıldı. Özlem bu davranışa epey bozuldu. Zira (sadece bobin boyadan sorumlu olarak nitelendirilse bile) ikinci bir işletme müdürü, bu firma için fevkalade yersiz bir hareketti.

Özlem, Selim Beyle yalnız kaldığında kendisine neler olduğunu sordu. Genel müdür, yeni fabrika müdürüne oğlu gibi güvendiğini ve onu kıramadığını; dolayısıyla yanında getirdiği kendi elemanına da "hayır" diyemediğini anlattı. Özlem bu durum karşısında hemen istifa etmek istediğini ve kendisinin bu firmada yeri olmadığını, patronu da daha fazla güç durumda bırakmak istemediğini söyledi. Genel müdür şiddetle karşı çıktı. "Özlem'e ihtiyacı olduğunu ve bir süre için olanlara seyirci kalmasını istediği"ni söyledi. Ayrıca yeni gelen bu baya-

nın her hareketini kontrol etmesini istediğini de sözlerine ekledi. Özlem böyle bir şeyi asla kabul etmeyeceğini; belli bir süre için, sadece kendisine görev olarak verilmiş olan işletme otomasyon ve üretim takip programı devreye sokulana kadar firmaya destek vereceğini ve bundan sonra işten ayrılacağını söyledi. Yapacağı bu işlerin üç haftada biteceğini bildirdi.

Bu üç haftalık süre içinde, her şey karmakarışık oldu. Aradan çekilen Özlem'den rahatlayan Sema Hanım ve Ahmet Bey, bu kez yeni gelen fabrika müdürü ve yardımcısıyla çok sıkı samimiyet kurdular. Birlikte kahvaltılar ve akşam yemeklerine çıktılar.

Çok geçmeden bobin boya bölümünde her şey ters gitmeye başladı. Renkler tutturulamıyor; bir parti mal dört beş kez sökülüp boyanıyor; bunun sonucunda da tonlarca iplik çürüyor ve atılıyordu. Olan bitenlere açıklama getirmek çok güçtü. Entrikaların çevrildiği huzursuz ortam gittikçe daha belirgin hal alıyordu. Üst yönetim toplantılarında fabrika müdürü önceleri, bu olanları, "şu anda reçeteler değiştiriliyor; reçeteler tam yerlerine oturup uygulanana kadar buna benzer olaylar olabilir" diye açıklıyordu. Ancak aradan bir hafta geçtikten sonra, durumda bir düzelme değil aksine artış olunca o da, yardımcısı ile tartışmaya başladı.

Yardımcısının durumu iyice karmaşıklaşmaya başlarken fabrika müdürü de yanlış ve işletmeyi ciddi maddi zararlara sokacak bir takım kararlar almaya ve uygulamaya geçirtmeye başladı. Bu bağlamda önce yardımcı bir ek ünite inşaatına başlanması kararı alındı. Soda havuzu inşa etme kararı, bu işletme için yersiz bir girişimdi. Zira işletmedeki sistem zaten yeterliydi. Bu fikri, fabrika müdürüne, laboratuar şefi Sema Hanımın (kasten fabrika müdürünü zor durumda bırakmak için)

verdiği ileride öğrenilecekti. Bunun gibi bir kaç gereksiz karar daha alındı. Gerçekte Sema Hanım ve Ahmet Bey, fabrika müdürünü kasıtlı olarak hata yapmaya yönlendiriyorlardı.

Bu arada Özlem'in arkasından çevrilen entrikalar ve haksız dışlamalar nedeniyle duyduğu huzursuzluk gitgide artıyordu. Hissettiği baş ağrılarının şiddeti günden güne artıyor; geceleri uyuyamıyordu. Ancak duyduğu rahatsızlıklara rağmen yine de saptadığı hataları, tüm iyi niyetiyle, objektif gözlemle ve bilimsel gerçekler ışığında tek tek genel müdüre rapor halinde sunmaya devam etti. Amacı, sonradan işverenin, kendisine "sen madem gördün bize neden söylemedin?" veya "bizi neden uyarmadın?" sorularıyla karşılaşmamaktı. Bu arada hala gelecekte bir gün patronun, hataları görmeye başlayacağına; kendisinin bilgisini bir kez daha anlayıp takdir edeceğine inanıyordu.

Tüm bu olup bitenleri izleyen bir diğer grup ise, yönetim kurulunda bulunan patronun oğlu, gelini ve finans ve idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısından oluşuyordu. Bu grup, Özlem'e tam destek veriyor ve "patrona sunmuş olduğu raporları okuduklarını; firma içindeki adamlarıyla yaptıkları görüşmelerin, Özlem'i doğrular boyutta olduğu"nu söylüyorlardı. Patronun yanlış düşündüğünü, stratejisinin yanlış olduğunu ve Sema Hanım ile Ahmet Beyi ve hatta İlknur Hanımı da işten çıkarması gerektiğini, defalarca dile getirmişlerdi. Bu arada Özlem, yönetim kurulu üyelerinin İlknur Hanımı sevmemelerinin nedeninin; patronun, oğlu ve gelininden çok, İlknur Hanımın sözlerine değer vermesi ve onu dinlemesi olduğunu öğrenir. Özlem böylelikle, bu iş yerindeki karışıklığın, sadece fabrika çalışanları ile sınırlı kalmadığını; yönetim kurulu ve işletme ortağı konumundaki insanların da, ciddi karmaşıklıklar yaşadığı gerçeğini görmüş olur.

Özlem, Selim Beyle bir görüşme yaparak, Ege'den buraya entrikalarla uğraşmaya gelmediğini ve bu fabrikanın kendi bilgisini de geriye götüreceğini; burada bu ekiple yapabileceği hiç bir şey olmadığını ve göz göre göre her gün milyon dolarları çöpe atmalarını seyretmek istemediğini söyler ve istifasını verir. Patron, Özlem'in istifasını kabul etmek zorunda kalır ve kendisine her zaman fabrikanın kapısının açık olduğunu bildirir.

Bir yıl sonra Selim Bey, Özlem'i arayarak, yeni bir fabrika müdürü aradığını ve bu konuda kendisine yardımcı olmasını ister. Bunun üzerine Özlem, tanıdığı bir fabrika müdürü adayı ile Selim Beye gider.

Finans ve idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısının da bulunduğu görüşme esnasında Selim Bey, eski fabrika müdürünün yanında getirdiği bobin boyadan sorumlu işletme müdürü bayanı, Özlem işten ayrıldıktan 3 ay sonra; fabrika müdürünü ise 2 ay önce işten çıkardığını anlatır. O çok güvendiği ve oğlum dediği fabrika müdürü, yanlış kararlar alarak işletmeyi zarara uğratmıştı. Birkaç kez kendisine şans tanıdıktan sonra onu da işten çıkarmak zorunda kalmıştı.

Bunun üzerine Özlem, kimsenin Selim Beye söylemeye cesaret edemediği ama raporlarında da defalarca dile getirdiği tüm gerçekleri, bu kez, herkesin önünde bir kez daha işverenin yüzüne söyler. "Eğer bu fabrikayı uluslararası bir işletme haline getirmek ve kurumsallaştırmak istiyorsa, patronun, kesinlikle bu işletmedeki iki kişiyi, kendi elemanlarıyla birlikte işten çıkarmak zorunda olduğunu; aksi takdirde buraya daha nice üst düzey yöneticilerin geleceğini, ama onların da, söz konusu iki kişi tarafından taciz edilerek, çeşitli entrikalarla yok edileceği"ni anlatır. Depremden zarar gören bir bi-

nayı restore etmektense, yeniden inşa etmek, belki maddi açıdan daha külfetlidir ama kesinlikle restorasyondan daha sağlamdır.

4. Megaloman Mobbingciler:

Genelde megaloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır[84]. Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutarlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, malzeme, para, yardım vb.), onların en önemli görevidir. Yapılacak her türlü işte mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır. Hedeflerine sessiz işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşurlar veya yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar.

Koşullara göre yeni kurallar uydururlar. Bu uydurdukları kurallara kendileri dışında herkes uymak zorundadır. Böylelikle özellikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin, kariyer yollarını kapatmaya çalışırlar.

---

84 Ege, 1999, p.120.

5. Eleştirici Mobbingciler:

Sürekli olumsuzdurlar. Hata ararlar. Sürekli konuşur, şikâyet ederler. Etraflarındaki kişileri, şikayetleri ile bıktırırlar. Diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, kendi yöneticileri tarafından sevilirler.

Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz; onları sürekli eleştirirler. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir örgüt ikliminin oluşmasına sebebiyet verirler. Yaptıkları tüm eleştirilerine karşın kendileri de herhangi bir çözüm önermezler.

6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:

Mobbingci bireyin, çalışma yaşamı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler veya çatışmalar, genellikle onda giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açarlar. Ancak çoğu kez bu çatışmalar, gerçek sınırlarını aşıp iş ortamına taşınır ve bir şekilde iş arkadaşlarına yöneltilir. Yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, başkalarına boşaltılmaktadır. Bu kişiye göre diğer insanlar, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onun düşmanıdır. Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur.

Hayal kırıklığına uğramış mobbingciler grubunda, kadınların daha sık yer aldıkları gözlenmektedir[85]. Kadın karakteri, duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığından, bu bağlamda,

---

85 Ege, 1999, p.120.

karşısına çıkan problemlerden de daha çok etkilenmesi doğaldır. Yaşamda erkekler de hüsrana uğrar. Ancak erkeklerin karşılaştıkları problemler, çoğunlukla ekonomik veya cinsel niteliktedir.

7. Fesat mobbingciler:

Devamlı yeni kötülükler arayışında olup, iftiralarla başkalarını yaralamaya çalışırlar.

8. Tesadüfi mobbingciler:

Bir çatışmanın gelişmesi sonucunda üstün taraf olma özelliği kazanarak raslantısal olarak ortaya çıkarlar. Karşılarında hedef aldıkları kişiyi adeta tamamen mahvetmeye hazırdırlar.

9. Pusuda bekleyen mobbingciler:

Bu tip mobbingciler, görünüşte izleyici konumundadur. Hedef kişiye bariz bir şekilde saldırarak çatışma içinde yer almasalar da sanki pusuda bekler gibidirler. Mağdura karşı yapılan psikolojik tacizi durdurmak için hiçbir girişimde bulunmamaları, bir diğer deyişle tepkisizlikleri de, onlara işyerinde psikolojik tacizci ile eşdeğer nitelik kazandırmaktadır.

10. Dalkavuk mobbingciler:

Bu tip kişiler, yükselmek için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Amirlerinin gözüne girmek için devamlı yaranma halindedirler. Sanki amirlerinin dalkavuğu gibi hareket ederler. Yine amirleri-

nin gözüne çalışkan gözükmek için astlarına bağırıp çağırır, adeta terör estirirler.

11. Zorba mobbingciler:

Aynı sadist narsisist mobbingciye benzerler. Son derece acımasız ve zalimce davranırlar. Başkalarının gereksinmelerine, isteklerine hiç önem vermezler. Kendilerini herkesin üstünde gördüklerinden herkese köle gibi davranmaktan çekinmezler.

12. Korkak mobbingciler:

Bir başkasının kendisinden daha başarılı olacağını, daha çabuk yükseleceğini düşündüklerinde dahi paniğe kapılırlar. Rakip kişinin onun görevlerini veya konumunu elinden alacağından korkarlar. Kendilerini korumak için başkalarına mobbing uygulama yolunu seçerler.

13. Kıskanç mobbingciler:

Bu tarz mobbingciler, bir başka kişinin kendisinden daha iyi olduğunu asla kabul etmez. İşyerindeki başarılı kişiyi yok etmek için psikolojik tacizi silah olarak kullanmaya başlar.

14. Hırslı mobbingciler:

Bu kişiler, hedefledikleri yer kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa yükselmek için her şeyi göze alırlar. Yasal olmayan yollara bile başvurmaktan kaçınmazlar. Kendi çıkarları uğruna her şeyi ezip geçerler. Çok acımasızdırlar.

Çeşitli araştırmacıların öne sürdüğü farklı tacizci tiplemelerine baktığımızda bu kişilerin genel olarak yaşamdaki doyumsuzlukları, hayal kırıklıkları veya eksikliklerinden kaynaklanan kin ve nefreti, başkalarının üzerine boşalttıklarında rahatladıklarını söyleyebiliriz. Oynadıkları sadist oyun hedef seçilen kişinin harap olması, işten ayrılması veya bir şekilde ortadan kaybolması şeklinde sona erdiğinde büyük haz duyarlar. Başkalarını güç duruma düşürmek onlara büyük zevk verirken hiçbir suçluluk duygusu hissetmezler. Empati yeteneğine sahip olmadıkları gibi başkalarına karşı hep kıskançlık duygusu beslerler. İşyerinde psikolojik taciz sürecinde hastalanan kişinin, hep mağdur birey olduğundan söz ediyoruz. Ancak belki de süreç içerisindeki "gerçek hasta"nın, mobbing uygulayan kişi olduğunu düşünmek gerekir. Zira hedef kişi hastalanırken o, normal yaşamını, çalışmasını afiyetle sürdürmektedir. Ancak bedelini başkalarının ödemek zorunda kaldığı acılardan ve zorluklardan zevk alarak normal yaşamı sürdürebilmek, ne derece sağlıklı bir ruh yapısının göstergesi olabilir ki?

3. MOBBİNGCİNİN, MOBBİNG DAVRANIŞLARINI BAŞLATMASININ ALTINDA YATAN GEREKÇELER

Mobbing, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri ve belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün iş yerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir.

Mobbing sürecinin yarattığı durumlar çok farklı olmakla birlikte son derece tipik bir yol izlenir. Ancak farklı olan, süreçin ortaya çıkmasında rol oynayan gerekçelerdir. Bu gerekçeler şu şekilde sıralanabilir.

a. Bireyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak

Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi, eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Genel olarak, "kimse ayağından zincirle bağlı değil, beğenmeyen gidebilir" anlayışı hâkimdir.

Mağdur bireye uygulanan mobbinge genellikle iş arkadaşları, kendilerine de gözdağı verilmesi ya da tepki gösterilmesi korkusuyla katılırlar. Eğer katılmazlarsa bu defa kendileri, mobbinge hedef olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler[86].

Grup tarafından yönlendirilme ve onun bir parçası olma gereksinimi yanında farklı davranıldığı takdirde dışlanılabilecekleri korkusu nedeniyle, grup içindeki diğer bireyler, mobbingcileri, yaptıkları kötülüklere rağmen terk edip yalnızlığa mahkum etmezler.

---

86 Resource Center, *The Top 10 Explanation for Mobbing*, 25. 10. 2002 http://topten.org/public/AE/AE471 , (26.08.2005)

b. Düşmanlıktan Zevk Almak

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edemezler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Amaçları doğrultusunda rol yapmaları, onların doğal halleridir.

Mobbingciler örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıyı hedeflemiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görürler. Bu bireye karşı düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgüte ait etik değerleri hiçe sayar ve örgütün çıkarlarını göz ardı ederler. Bu nedenle genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir konuşma tarzı geliştirirler. Çatışmadan ve acı vermekten hoşlanırlar. Şiddetin devamı için ellerinden geleni yaparlar. Çatışma, acı verme ve şiddet uygulama konusunda görevli olduklarına inanırlar[87].

---

87 *Bullying in your Workplace*, www.bulliesdownunder.com, (02.05.2005)

c. Sadece Zevk Arayışı

Mobbingcilerin benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Kabul etmek çok zor olmasına rağmen bazı insanlar, başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar.

Mobbingciler, sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Genellikle özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış mobbingcilerin, kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri yoktur ve bunu da yitirmek istemezler. Kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. İnsanların zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar ve geçici bir ferahlama duyarlar.

d. Can Sıkıntısı

Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde bulundukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla mobbinge başvurdukları da görülmektedir. Çarkıfelek misali kimin ne zaman bu tarz hareketlere hedef olacağı belli değildir.

Mobbing uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirdiklerinden hedefin kim olduğu önemli değildir; mutlaka bir kişi bulunacaktır. Nedenin ne olduğunun, önemli veya önemsiz

olmasının da bir anlamı yoktur. Mobbingci kendi hasta psikolojisi ve yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır.

e. Ön Yargıları Pekiştirmek

Mobbingciler genellikle önyargılıdırlar. Mobbing davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve açıklaması yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta bunlar gibi önemli bir neden de gerekmeyebilir. Mobbingcinin sevmediği birini anımsatmak dahi, saldırı için bir neden olabilir.

Mobbingciler kendi yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konumlarını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. Onlara göre, *"kendileri için iyi olan, herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise, herkes için kötüdür"*. İnsanların önerilerine ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül gösteremezler.

Mobbingciler, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşku duyarlar, hatta insanların sürekli kendi aleyhlerinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde düşüncelere kapılırlar[88]. Para-

---

[88] LaRue Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, V.20, No.2, 1995, p.379.

noid baskıcı bir ruh haline sahip olan kişiler, her şeyden ve herkesten şüphelenirler. Kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içindedirler. Şikâyetleri daha çok çevrelerindeki kişilerden kötülük bekleme ve kendilerini güven içinde hissedememe yönündedir[89].

Mobbingciler kendilerini denetleyenlerin istek, gereksinme, algılama ve yorumlarına göre davranırlar. Ahlaki olgunluğa sahip olmaması, mobbingciyi, kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim davranmaya yönlendirir. Buna karşılık süreç, onu kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter.

f. Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak

Mobbingciler, iş yerlerindeki pozisyonları gereği diğerlerine istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını düşünürler. Kendilerine bağlı olarak çalışan herkes, onlar için aşağı düzeyde kişilerdir. Bu kişileri istedikleri gibi kullanabileceklerini ve taciz edebileceklerini düşünürler. Onlara göre kendilerinin hesap vermesi gereken bir yer olmadığı gibi, diğerlerinin de şikâyette bulunabileceği bir makam yoktur[90].

Bazı mobbingciler genellikle çalışkandır. Ancak bu tipler, yaptıkları her işi abartır; başkalarının işini ise küçümserler. Sürek-

---

89 *Characteristics of Paranoia*, http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html, 01.07.2005

90 Resource Center, http://topten.org/public/AE/AE471, (23.05.2005)

li işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek kendilerinin olmaması durumunda bu "çok zor ve önemli!" işleri yapacak kimsenin olmadığı imajını yaratmaya çalışırlar. Kendilerini çok çalışıyormuş ve işyeri için vazgeçilmezmiş gibi göstermelerine rağmen, aslında mobbingcilerin en sevmediği şey, işyerinde diğer insanların başarısıdır. İşyerindeki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve böyle bir durum, mobbing sürecini başlatabilir.

Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin, güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Oysa bu kişiler, "yönetici" olamadıkları gibi liderlik vasıflarından da yoksundurlar. Örgütte yönetici olmak veya ellerindeki yöneticilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar. Çevrelerine güven vermedikleri için, kendileri de güven duygusuna sahip değillerdir. Astlarına karşı baskıcı, zalim; üstlerine karşı cesaretsiz, korkak ve riyakârdırlar. Zayıf karakterli ve karmaşık bir kişilik yapısına sahiptirler[91].

Mobbingcilerin örgüt içindeki güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir. Genel anlamda insana karşı saygı duyma becerisinden yoksun olmalarından dolayı, üstlerine de saygı göstermezler. Ancak çevreleriyle barışık olmadıkları ve haksız uygulamalarda bulundukları için, üstlerine karşı oldukça nazik, diplomatik, sahtekârca ve abartılı bir şekilde saygılı davranarak kendilerini güçlü ve güven içinde hissetmeye çalışırlar.

---

91 *Bullying in your Workplace*, www.bulliesdownunder.com, (02.05.2005)

Mobbingciler, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaç içinde oldukları için, sürekli kuralları hatırlatır ve yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler. Bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlik, disiplinsizlik ve isyankârlıkla suçlarlar.

Mobbingciler, kendilerinin kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanırlar. Mobbingcinin şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile denk tuttukları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınması gerektiğini düşünürler. Çünkü bu, onlara göre bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde ele alınması gereken bir sorundur.

Aşağıdaki örnek olayda ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanan hiddetli bağırgan bir mobbingcinin Alpay'a yaptıkları, düşündürücüdür:

Örgüte Bağlılığın Ödülü

Alpay, üniversite öğrenimini tamamladıktan sonra büyük bir kuruluşta göreve başlamıştı. Mesleğine tam uygun bir iş bulduğu için kendisini, şanslı kabul ediyordu. Kurum içinde iki farklı işi bir arada yürütmekteydi. Hem kuruluş içinde hem kuruluş dışında birtakım görevleri yerine getirirken işlerinden birinin gereği olarak kuruluşun organizasyonlarında da görev almaktaydı.

Alpay çok mutluydu. İşine sahip çıkıyor, elinden gelen her şeyi sonuna kadar yapmaya çalışıyordu. Üstleriyle ve iş arka-

daşlarıyla aralarında hiçbir problem yaşamıyordu. Uzunca bir süre her şey yolunda gitti. Çalışmaya başlayalı 5 - 6 ay olmuştu ki bir gün üstlerinden biri, kendisini yanına çağırarak, "bana işçi (meslek adıyla) kellesi getireceksin" dedi. Yöneticinin ne demek istediğini anlamamıştı, açıkçası bu konuda pek de kafasını yormadı (bu konuyu yıllar sonra sağlıklı bir zihinle düşünüp değerlendirdiğinde yöneticinin ne demek istediğini çok iyi anlayacaktı).

Aradan bir yıl geçmişti. Aynı yönetici bu kez, Alpay'ı devamlı rahatsız etmeye başlamıştı. Alpay'ı ofisinde çalışırken veya işletme içinde dolaşırken (işi gereği Alpay devamlı telsiz telefon taşımaktaydı) sık sık arıyor, azarlıyor, o anda üzerinde uğraştığı işine dair anlaşılmaz talimatlar veriyor veya acelesi olmayan başka bir işle ilgili sorular sorup yanıt istiyordu. Bu durum, gittikçe içinden çıkılmaz bir hal almaya başlamıştı. Çünkü artık taciz, mesai saatleri dışında da uygulanmaktaydı.

Alpay'ın görevlerinden biri, ofis dışında gerçekleşiyordu. Üretmesi gereken bir güç ve bilgi aktarımı vardı ki bu da, mesaisinin yarısını alıyordu. İşini bitirip ofisine geldiğinde amir, kendisini sürekli arıyor; yanına çağırıyor; anlam verilmesi mümkün olmayan yeni işler vererek asıl yapması gereken işini engellemeye uğraşıyordu. Alpay, kendisine bir şey sormaya veya bir açıklama yapmaya kalkıştığında herkesin yanında onu küçük düşürüyor ve çok ağır sözlerle azarlıyordu.

O an için aciliyeti olmayan herhangi bir konuyla ilgili veya yıllar öncesinde gerçekleştirilmiş bir işin sonuçlarına veya sürecine ilişkin gereksiz sorular, sık sık Alpay'a yöneltiliyordu. Zaman zaman anlaşılmaz bilgi ve talimatlar da tekrarla-

nıyordu. Örneğin Alpay Fransızca bilmiyordu. Ancak işle ilgili pek çok usul ve yönetmelik Fransızca olarak yazılmıştı. Amirin Fransızcası çok iyiydi. Alpay'a yönetmelik kitabını veriyor, hatta bazı maddelerin altını çiziyor, "şu maddeyi şu maddeyi oku, gel" diyordu. Bazen de bazı sorular sorup, konuyla ilgili araştırma yapıp kendisine yanıt vermesini söylüyordu. Alpay, konuyu iyi bilen çeşitli kişilere ve kaynaklara başvurup yanıtı kendisine bildirdiğinde ise, "bunları bana yazılı getir" diyordu. Alpay, gün içinde en az 1,5 – 2 saatini bu gibi yersiz işlere ayırıyordu. Artık görevinin gerektirdiği her işi yarım bırakıyor, sadece amirin kendisine verdiği işleri yapmak zorunda kalıyordu. Sadece amirinin egosunu tatmin etmeye çalıştığının bilincindeydi. Bu durumdan dolayı büyük rahatsızlık hissediyordu. Telefonu her çaldığında, "arayan o diye" eli ayağına karışıyor, elleri titriyor, midesi bulanıyordu. Asıl görevini yapamaz olmanın verdiği mutsuzluk ve hüzün onu günden güne eritiyordu. Zaten duyduğu korku ve tedirginlik nedeniyle işinde hata yapma, başarısız olma olasılığı da her an için mevcuttu.

Amir, bazen kendi yapması gereken işleri de Alpay'a veriyordu. Alpay, işi başarıyla tamamlarsa, onu takdir etmiyor; "daha iyisini yapabileceği"ni veya "yaptıklarının yeterli olmadığı"nı ya da "yapamadığı"nı söylüyordu. Bunun yanında Alpay'ın yapıp bitirdiği işleri, üst yönetime kendi yapmış gibi gösteriyordu. Kendi yapacağı işle ilgili sürekli bilgi toplamasını istiyor; sonra aldığı o bilgileri, sanki kendi elde etmiş gibi başkalarına anlatıyordu. Alpay ise, zamanla üst yönetimin gözünde "işlerini iyi yapamayan, yeteneksiz biri" olarak algılanmaya başlanmıştı.

Organizasyonların olduğu dönemlerde amir de, herkes gibi yoğun çalışmak zorunda kalıyordu. Çünkü bu çok ciddi bir işti ve onun sorumluluğunda gerçekleşiyordu. Ancak ekip çalışmasına uygun bir kişiliği olmaması ve liderlik özelliğinin bulunmaması nedeniyle onunla birlikte çalışmak çok güçtü. İnsanlarla iletişim kurma yeteneğinin eksikliği nedeniyle stres yaşıyor, sürekli bağırıp çağırıyor, hiddetleniyordu. Onun kişilik yapısının çarpıklığı ve olumsuzluğundan, Alpay başta olmak üzere herkes nasibini biraz da olsa alıyordu. Ancak liderin tüm olumsuzluğuna rağmen ekip çalışanlarının örgüte bağlılıkları ve işe bağlılıkları çok yüksekti. Sahip oldukları bu iki tutumdan kuvvet alarak işi, adeta bir onur meselesi haline getiriyor ve başarıyla tamamlıyorlardı. Eksik bir şey yaparlarsa örgüte ihanet etmiş olacaklarından korkuyorlardı. Çünkü örgütün bütünü, onlar için çok değerliydi. Geçimsiz, kendi sorunlarını başkasına yansıtan, insanları zor duruma düşürmekten zevk alan bir kişinin varlığı, örgüte duyulan sevgi ve bağlılığın önünde, bir engel oluşturamazdı.

Organizasyon başarıyla sona erdiğinde bu kez, herkese ne denli büyük bir sorumluluğun altından kalktığını anlatıyor; hatta, sözcüklerle uzun uzun anlatmasa dahi hareketleriyle veya imalı ufak sözlerle hissettiriyordu. Teşekkür etmek, hiç âdeti değildi. Alpay, organizasyonlar bitiminde, maaşı dışında belli bir prim alıyordu. Ancak bu prim ödemeleri, amirin değerlendirmeleri ve muhasebeye bildirimi sonucunda haksız yere kesintiye uğruyordu. Alpay, artık sürekli hakkının yendiğini ve yersiz ve acımasız bir şekilde ezildiğini hissetmeye başlamıştı. Çok üzülüyordu. Arkadaşlarına, ailesine zaman ayıramıyordu. Önceleri bu durum onu rahatsız etse de bir sü-

re sonra kendisi de onlardan kaçmaya, adeta uzaklaşmaya başladı. Çünkü sevdiği insanlarla birlikte olmak ona çok zor geliyordu. Tüm mutsuzluğunu, olumsuzluğunu onlara yansıtıyordu. Geceleri uyku uyuyamıyordu. Dikkatini hiçbir konuya gerektiği gibi odaklayamıyor; yaptığı işe yoğunlaşamıyordu. Başı hep ağrıyordu. Bir dönem midesi o kadar ağrımaya ve ekşimeye başladı ki, "acaba kanser mi oldum?" endişesine kapıldı. Bir başka zaman ise, kalbinden şüphelendi.

Kuruluş içinde de hiç kimseye açılmaya cesareti yoktu. Herkes, ona yapılanları biliyor; ama sessiz kalıyordu. Zaman zaman o amire bağlı diğer çalışanlar da çeşitli suçlamalara, ağır eleştirilere, aşağılamalara maruz kalıyorlardı. Ancak Alpay, onların da kendisi gibi yeteneksiz ve beceriksiz kişiler olabileceğini düşünüyordu. Başarısızdı. Belki de, böyle davranılmayı hak etmişti. Artık iki yıl sonra geldiği noktada fiziksel sağlığı yanında ruhsal sağlığı da ağır darbe almıştı. Kendini suçluyor, aşağılıyordu. Kendini işe yaramaz bir kişi olarak hissediyor; aynaya baktığında kendinden nefret ediyordu.

Bir gün, geri kalan tüm gücünü toplayarak bir şekilde bu yaşadıklarına bir son vermesi gerektiğini düşündü. Amirin, ne olursa olsun buradan ayrılmayacağını, yegane zevk kaynağının bu örgüt olduğunu çok iyi biliyordu. O halde buradan ayrılması gereken kendisiydi. Bu kuruluşta çalışmanın verdiği saygınlık ve ileride kendisini bekleyen iyi bir kariyer olanağına; örgüte ve iş arkadaşlarına olan tüm bağlılığına rağmen, işinden ayrıldı. Tam anlamıyla sağlığına kavuşması, epey bir zaman aldı. İkinci girdiği işyerinde mutluluk, saygınlık ve özsaygıyı yakalamış olsa da, ilk işyerinin ona sağlayabileceği kariyer olanağı, içinde hep bir özlem olarak kaldı.

g. Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak

Kendileri mutlu olmayan bazı kişiler, başkalarının mutluluklarını çekemezler. Onların mutluluklarını da ellerinden almaya çalışırlar.

Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, mobbingin temel nedenidir. İnsanlar genellikle bir başkasını, o kişi kim olduğu için değil, kendilerine temsil ettiği unsuru esas alarak rahatsız ederler.

Mobbingciler, kendilerinden daha yetenekli ve daha üstün olduğunu düşündükleri bireylerden korkarlar. Bu bireylere gerek fiziksel gerek zihinsel özelliklerinden dolayı başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık, mobbingcinin kıskançlık duygularını kamçılar. Yaşadığı bu olumsuz duygular nedeniyle mobbingci, çalışarak başarısını ve verimini artırmak yerine, seçtiği kurbanını yok etme davranışı içerisine girer. Aksi takdirde, diğerinin başarısının gölgesinde kalmak, onun için kaçınılmaz sonuç olacaktır. Dolayısıyla seçeceği yol, kendi sahip olamadıklarının acısını, kurbanından çıkarmaktır.

Leymann'a göre mobbingciler, kendi eksikliklerini gidermek için, mobbinge başvururlar. Kendi adları ve konumlarını yitirmek adına duydukları korku ve güvensizlik sonucunda, başka bir bireyi küçültücü davranışlar sergilerler. Bu açıdan ele alındığında mobbing eylemi, kesinlikle bir çeşit kompleksli kişilik sorunudur[92].

---

92 Heinz Leymann, "Mobbing- its Course Over Time" *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/1220E.HTM, (01.06.2005)

h. Bencillik

Bazı kişiler kendi hatalarını görmektense, sadece diğer kişilerin hatalarını bulmayı tercih ederler. Bu nedenle birlikte çalıştıkları kişileri küçük düşürmek için ellerinden geleni yaparlar[93].

Mobbingcilerin en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğer insanlarla ilişkilerinde bencilce, çıkar ilişkisi içinde hareket ederler. Genellikle başkalarının başarılarını, değerlerini ve onların genel olarak varlıklarını kıskandıklarından dolayı, diğerlerinin de, kendilerine karşı aynı duyguları beslediklerini düşünürler.

Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetirler. Duygusal zekâdan yoksundurlar. Sahip oldukları benmerkezci kişilik yapısı, ruhsal yönden sağlıklı bir bireyde olması gereken empati yeteneğinin oluşmasını engellemiştir. Sonuçta marazi kişilik yapısının kökleşmesi kaçınılmazdır.

Kendilerini diğer insanların yerine koyup, onların hislerini, düşüncelerini ve duygularını anlamak tarzında bir gereksinim duymaktan yoksundurlar.

---

93 Resource Center, http://topten.org/public/AE/AE471, (23.05.2005)

B. MOBBİNG MAĞDURLARI (KURBANLAR)

1. MOBBİNG MAĞDURLARININ PSİKOLOJİK DURUMLARI VE MOBBİNGE ADAY KİŞİLER

Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma veya bir diğer deyişle hedef kurban olma riski, herkes için geçerlidir.

Mobbing sürecinin mekanizması, farklı iş yerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir. Mağdur bireyin görevleri kendisine hiç bildirilmeden başkasına verilir. İşe devamsızlık yaptığı, işe geç geldiği veya görevini ihmal ettiğine dair uyarı mektupları yazılır. Kendisiyle iletişim kesilir; kendisine bildirilmesi gereken haber ve bilgiler bildirilmez. Çeşitli eleştirilere maruz kalır ve kınanır. Tüm bu yaşadıklarından etkilenen birey hastalanır ve bir süre işe gelemez. Bir süre sonra işe geri döndüğünde artık yardımcısı yoktur, odası ya da masası değiştirilmiştir veya daha da kötüsü masasındaki telefon işlememektedir; internet bağlantısı kesilmiştir. Sorduğu sorulara hiçbir yanıt alamaz; kendisine durumla ilgili açıklama yapılmaz.

Kim mobbinge maruz kalandır veya esas anlamıyla kim kurbandır?

Leymann, mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. Kurban, kendisinin kurban oldu-

ğunu hissedendir[94]. Bu, gerçeğe çok uygun bir düşüncedir. Zira psikolojik açıdan harabolmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk anda akla gelen, mobbinge uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır diyebiliriz. Mobbinge maruz kalan, önüne geçilemez şekilde ve sonunda tamamen yitirmeye mahkûm kişidir.

Süreç içerisinde, mobbing kurbanının yaşadıklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Rolünü, geri rol olarak tanımlar ve "beni aralarına almıyorlar" der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar[95].

---

94 Heinz Leymann, **Il Contenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro"**, Bologna: Pitagora Editrice, 1990, p. 36

95 Walter, p. 42.

Mobbing sürecinde mağdur birey, kendini tam bir çıkmaz içinde algılamaktadır. Bulunduğu ortamdan dışlana dışlana bir duvara dayanıp kalmıştır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Günümüzde mobbinge maruz kalan pek çok kişi, çevrelerindeki herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötülük yaptıklarını veya nerede hata ettiklerini, aylar hatta yıllar geçse de hala kendi kendilerine sormaktadırlar.

Saldırgan birey, kurbanının özgüven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa, acımasız tacizini de o denli artırır[96]. Kurbanın tepkisizliği halinde, mobbingcinin aşağılayıcı davranışının şiddeti fazlalaşır.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak iş yerlerinde dört farklı tipteki kişi, duygusal taciz kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır[97].

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Acayip bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek be-

---

96 Ravisy, p. 53.

97 Brigitte Huber, **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, p. 24-25

kar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing kurbanları arasındaki ortak noktaları saptamaya çalışan Niedl, bireyin dört farklı niteliğini ortaya koymaktadır[98]. Mobbingin gelişimini daha iyi anlamak açısından bu değerlendirme önemlidir. Dört nitelik şunlardır:

Yaş: Niedle'ın varsayımına göre yaş artıkça mobbing kurbanı olma riski artmaktadır.

Cinsiyet: Niedle, kadın ve erkeklerin, aynı sıklıkta mobbinge maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında belirli bir

---

98 Klaus Niedl., **Mobbing/Bullying am Arbeitplast**, Monaco Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, p.7.

fark bulunmadığını çne sürmektedir. Ancak Amerika'da durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir[99].

İş Sektörü: Mobbingin çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur. Kamu sektöründe, bir fabrikada çalışan işçiler arasında veya bir okulda görevli öğretmenler arasında mobbing sürecinin gerçekleşmesi ve gelişimi izlenebilir[100].

Meslek türü: Bu bağlamda da kayda değer bir farklılık görülmemekle birlikte Niedl, yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığının, diğer çalışanların arasında görülenlere kıyasla daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. ILO Raporuna göre, bazı meslek gruplarının, şiddete maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışan insanlar, bu grubun içinde yer almaktadır. Cinsiyete göre mesleğe bakıldığında ise kadın öğretmenler, kadın banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge uğrama riskleri yüksektir[101].

---

99 Ascenzi ve Bergagio, s.9.

100 Niedle, s. 23.,

101 International Labor Office (ILO), "Violence on the Job-a Global Problem", **ILO Report**, 20. July. 1998.

Konuyla ilgili olarak yapılan bazı araştırmalarda, mobbinge maruz kalan kişilerin, genellikle çalışma yaşamlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı, örgüte bağlılık ve işe bağlılık gibi pek çok olumlu özelliğe sahip oldukları doğrultusunda bulgular saptanmıştır[102]. Bir başka grup araştırmada ise, bazı mobbing mağdurlarının, pek çok iyi ve üstün özelliklerine rağmen, "kurban zihniyetli"; bir başka deyişle içine düşürüldükleri durumun karmaşık gerçekliğini anlamaya çalışmak yerine olayları kabullenen kişiler olduklarına ilişkin sonuçlar saptanmıştır[103].

İşini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş kişiler, daima diğerlerinin dikkatini çeker. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin saygınlığını da önemserler. İş arkadaşları veya yöneticiler, bu tarz kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünebilir ve amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda mobbing davranışına girişebilirler. Aşağıdaki örnek olayda bir eğitim kurumunda çalışan; mesleki yeterlilik ve yaratıcılığı çok yüksek; aynı zamanda mesleğini çok seven İnci Hanım, mobbing mağduru olarak yer almaktadır. İnci Hanımdan başka psikolojik tacize uğrayan birkaç çalışan daha vardır. Ancak diğerleri, psikolojik taciz sürecinin varlığından pek haberdar değillerdir. Ayrıca mobbing uygulamanın gerekçelerinden biri olan "sahip olamadıklarının acısını çıkarmak" da, bu

---

102 Westhues, p. 5

103 Sandra Dann, "Workplace Bullying: Making a Difference", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003, p. 3.

olayda açıkça görülmektedir. Bu tip kişiler, güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Çünkü düşmanlarının güçlü olmasına tahammülleri yoktur. Bu tip kişiler, başarıyı hedeflemiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, kendilerine verilmiş önemli bir görev olarak kabul ederler.

İnci Hanım

İnci Hanım, 3 yıl önce işe başladığı kurumda, ilk günlerden itibaren kurumun müdürlüğünü yapan Naci Beyin kendisinden hoşlanmadığının farkındaydı. Naci Bey, İnci Hanım gibi birkaç çalışanı daha, diğerlerine gösterdiğinden daha farklı bir dikkatle izliyor; onların hatalarını bulma çabasına giriyor ve bulduğu her fırsatta kendisinin "kim olduğunu" hatırlatmaya çalışıyordu.

İnci Hanım ve diğer mağdurların ortak yönleri; işlerini çok severek, kurallara uygun ve en iyi şekilde yapmaları; görevlerine çok bağlı olmaları; kurumla ilişkisi olan kişilerle iyi iletişim kurabilmeleri; kurumda sevilen ve sayılan kişiler olmaları; Naci Beye gerektiğinden fazla ilgili ve övgü dolu davranmamaları, bir diğer deyişle onu pohpohlamamaları ve kadın olmalarıydı. İnci Hanım, diğerlerinden farklı olarak yaşça Naci Beye en yakındı.

Naci Bey, müdürlük pozisyonuna atanmadan önce, aynı kurumda İnci Hanımın yaptığı işi yapıyordu. Ancak eğitim Naci Beyin eğitim düzeyi İnci Hanımdan daha düşüktü ve sahip olamadığı pek çok şey vardı. Zaten birden bire getirildiği pozisyon aklını başından almıştı. Pozisyonunun gereği olarak yetkeci bir yönetim tarzı sergilemekle başarılı olacağını sanı-

yordu. Ancak sezgilerindeki ve iletişim yeteneğindeki eksiklik nedeniyle başarıyı yakalaması olanaksızdı. Bu nedenle gittikçe hırslanıyor ve uyguladığı kurum içi terörün şiddetini yersiz bir şekilde artırıyordu.

İnci Hanım ve arkadaşları, bir araya geldiklerinde zaman zaman ortak sorunları olan bu durumu konuşuyor; ancak bir türlü çıkış yolu bulamıyorlardı. Naci Bey, İnci Hanım kurumdan içeriye girdiği andan itibaren onu rahatsız edici biçimde izliyor; yalnız kaldıklarında ona son derece kaba bir tavır takınıyordu. Ancak başkalarının, özellikle kurucunun yanında bu tavırlarını İnci Hanımdan yana olumlu yönde değiştiriyordu. Kurumla ilişkisi olan bazı kişilerle İnci Hanım aleyhinde konuşuyordu. Bu kişiler ise, İnci Hanımı dikkatli olması ve açık vermemesi konusunda sık sık uyarıyorlardı.

İnci Hanımın kurumdaki diğer kişilerle olan olumlu ilişkilerinden, onun sevilen ve sayılan biri olmasından son derece rahatsız olan Naci Bey, bu sağlam çemberi yıkmaya çalışıyor; ancak yıkamadıkça da İnci Hanım üzerindeki psikolojik baskısını artırıyordu. İnci Hanımın çalışma ortamlarına sık sık adeta baskın yaparcasına ani ziyaretlerde bulunup, açık aramaya çalışıyor; onun yaptığı tüm olumlu çalışmaların ve projelerin hayata geçmemesi için bir yığın bürokratik ya da kurumsal engel çıkartmaya çalışıyordu.

İnci Hanım, artık işyerinden soğumuş; çok sevdiği mesleğini yaparken bile neşesini kaybeder duruma gelmişti. Yaptığı her hareketin izleniyor olduğunu bilmek, onu gergin biri haline getiriyor; işyerinde yaşadığı olumsuz deneyimlerin özel yaşamına da etki ettiğini fark ediyordu. Hem çok mutsuz hem

tedirgindi. Gün geçtikçe tüm çalışma motivasyonunu yitiriyor ve artık kurumdan ayrılmayı düşünüyordu.

Kurumla ilişkisi olan pek çok kişi yaşanılanların farkındaydı. Ancak bu durum, Naci Beyi engellemek bir yana daha da öfkelendiriyordu. Müdür, İnci Hanıma yönelik tavırlarındaki olumsuzlukları artırarak sürdürmeye devam ediyordu.

Naci Bey, insan ilişkileri çok zayıf; tavırlarındaki samimiyetsizlik ve abartı çabuk fark edilen; karşısındaki ile konuşurken asla ve asla gözünün içine bakmayan; çabuk bozulan; her şeye alınan; kısacası güvensiz bir kişilik örneği sergileyen birisiydi.

Mobbing mağdurlarının, genellikle duygusal zekâları yüksektir. Kendi davranışlarını sık sık gözden geçirirler; yanlış yaptıklarını anladıklarında ise hemen bunu düzeltmeye çalışırlar. Kurban olarak seçilenler, genellikle kendilerine özgü ilkeleri olan ve hiçbir zaman başkaları tarafından yönlendirilemeyen insanlardır[104].

2. MOBBİNG MAĞDURLARININ TEPKİLERİ

Bir mağdur, mobbinge karşı nasıl bir tepki gösterebilir?

Mağdur, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaktadır. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Çoğu kez durumun düzeleceğini ve her şeyin sona ereceğini ümit eder. Kendisini taciz eden, bir

---

104 "İşyerinde Kara Bulutlar:Mobbing", **Yeni Şafak Gazetesi**, 23. 01. 2002, http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 (05.06.2005).

şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikayet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamanın, durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Zaman zaman bir arkadaşına açılmayı, dert yanmayı düşünse de vazgeçer. Çünkü yasak, yanlış veya herhangi birine zarar verecek bir şey yapma olasılığından dolayı duyduğu endişe, adaleti arzulama duygusundan çok daha güçlüdür.

Mobbinge maruz kalan kişi, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu kez ahlaka sığmayan tarzda oynadığının tam anlamıyla farkında değildir. Kendini savunmak yerine, dış dünyadan koparak git gide daha çok içine kapanır. Bazı durumlarda, işteki başarısızlığından dolayı ailesinin gözünde de küçük düşeceğinden korkarak, kendisine yapılan saldırılara sessiz kalmak yerine, umutsuzca kendini korumaya çalışır. Bazen ise, ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlanma durumunda tanık bulabilmek düşüncesiyle, iş arkadaşlarının dikkatini, mobbing yapan kişinin davranışlarına çekmeye çalışabilir; saldırılardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir. Ancak süreç içinde kendine bir arkadaş bulduğu takdirde, zamanla o arkadaşının da mobbinge maruz kalması olasıdır.

Bir diğer önemli nokta da, mobbing kurbanının kendini korumaya yönelik davranış süreci içine girerken kuracağı dengedir. Mobbing yapan kişi, kurbanı üzerindeki kötü emellerini çoğu kez sinsice, kimseye belli etmeden gerçekleştirir. Böyle bir durum karşısında ise kurbanın vereceği etkin tepki, grubun uyum ve dengesini bozmaktan başka hiçbir işe yaramaz ve gelişmenin tüm bedeli kurbana ödetilir. Bir başka deyişle zarar, daha

ağır bir şekilde kurbana geri döner. Kurbanın kendi tarafını tutacaklarını zannettiği iş arkadaşları, mobbingi uygulayan kişinin yanında yer alırlar ve gösterilen tepkiden kaynaklanarak sergilediği bu davranışından dolayı onu kınarlar. Bu gibi hallerde mobbing mağduru, kendini, korumaya çalışırken çok daha kötü bir durum içinde bulur. Daha önce de belirtildiği gibi mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Kurbanın yapmaya çalıştığı her davranış, gerçekleştirmeye çalıştığı her girişim, içinde bulunduğu durumu çok daha ağırlaştırabilir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.

Mobbinge maruz kalan çalışanlarda gözlemlenen stresle ilişkili semptomlar, mobbinge maruz kalmayan çalışma arkadaşlarında gözlemlenen stres semptomlarına kıyasla çok daha yüksektir. İş çevresinin psikososyal yanının zayıf olması, mobbing sürecinin ortaya çıkmasının ön koşullarından biridir. Ayrıca araştırmalardan elde edilen bulgular, mobbinge maruz kalanların, çalışma ortamlarını, mobbinge maruz kalmamış bireylere kıyasla daha olumsuz algıladıkları doğrultusundadır. Ancak, yetersiz psikososyal çalışma ortamının, mobbinge uygun zemin hazırlayacağı varsayımını destekler bulgular ise saptanmamıştır[105].

---

105 Mogens Agervold ve Eva Gemzoe Mikkelsen, "Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions", **Work and Stress**, V.18, No.4, October 2004, p. 348.

Mobbing mağdurlarının gösterdikleri tepkilerin, cinsiyetler açısından farklılık göstereceği varsayılmalıdır. Stres yaşayan veya mobbing baskısı altında olan bir kadın, aynı durumdaki bir erkeğe kıyasla etkinliğini artırarak tepki gösterir. Erkek ise aksine, etkinliğini azaltır. Kadın acele acele konuşur ve yaptığı jestler ve davranışların sayısını artırır. Sinirli davranır ve bu şekilde haklı çıkacağını umut ederek işte daha etkin olmaya çalışır. Kadından farklı olarak erkeğin mimikleri ve sözel etkinlikleri büyük ölçüde azalır. Gerek kişilerarası ilişkilerinin gerek çalışma etkinliklerinin yoğunluğunu önemli ölçüde azaltır. Bu farklılıklar, kadın ve erkek cinsiyetlerinin gerçeği algılamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Ancak her iki tepkide de bir sonuç elde etmek mümkün değildir. Verilen tepkinin kendisi, mobbingciye mobbinge devam etmesi için neden oluşturmaktadır. Kadın çok sinirli olduğu için, çalışacağına konuşmaktadır; erkek ise artık eskisi gibi çalışmamaktadır. Her iki durum da, mobbingin sürdürülmesine gerekçe oluşturabilecek niteliktedir.

C. MOBBİNG İZLEYİCİLERİ

1. MOBBİNG İZLEYİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK DURUMLARI

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

Çoğu kez, bir kişiye çok yakın olan bir başka kişi, sistemli olarak taciz edilir. Mobbinge maruz kalan bu kişinin, aslında yardıma gereksinmesi vardır. Ancak bazen çekingen olmasından bazen gururundan dolayı yardım isteyemez. Kurbanın çevresinde bulunan diğer kişilerin, mobbing sürecinin içinde yer alıyor gibi gözükmeseler de, işyerlerinde gelişen bu olayda gerçekte, dolaylı da olsa rolleri vardır. Bir olayda susan kişinin, o olayı kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir. Süreç içerisinde mobbingi uygulayan kişinin hiyerarşik konumunun önemli olduğu kadar, izleyicinin konumu da önemlidir. Örneğin aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında gelişen bir mobbing olgusuna dolaylı olarak karışan izleyici konumundaki bir şef, bir müdür veya herhangi bir amir, sürecin devamına izin verecek veya engel olacak güçtedir.

Dolaylı mobbingciler[106] olarak adlandırılabilecek izleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine baktığımızda ortaya çıkan tablo, çok basit ve sadedir.

- Mobbing süreciyle hiç ilgileri yok gibi gözüken iş arkadaşları, amirler veya ast konumundaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanlarla birliktedir. İkiyüzlü kişilerdir.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.

---

106 Walter, 1993, p. 42.

- Kendilerine çok güvenen kişilerdir. Taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.
- Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar.

Bir işyerinde saldırgan, kurban ve izleyicilerin yer aldığı bir psikolojik taciz olgusu varsayıldığında, izleyici konumundaki bireyler, tacize neden olan çatışmayı çözümleyecek veya durduracak herhangi bir girişimde bulunmadıklarında, izleyicileri de gerçek mobbingciyle aynı nitelikte değerlendirmek gerekir.

Bu izleyicilerin bir kısmı, olaya müdahale etmemekte veya ilgisiz kalmaktadır. Dolayısıyla mobbingin yapılmasına göz yummamaktadırlar. Adeta bu süreçte hiçbir rolleri yokmuş gibi kendilerini gösteren kişilerin, aslında mobbingciyi bir şekilde durdurmaları gerekir. Buna karşılık her gün gözlerinin önünde cereyan eden haksızlıkları görmezden gelerek, işyerinde kendi aralarında kurbanın dışarıda bırakıldığı küçük bir grup oluştururlar. Kurban, yalnızlığa itilir.

Bir grup izleyici ise, etkin bir şekilde mobbing olgusuna katılır. Yardımcı mobbingci olarak adlandırılabilen bu izleyiciler, kurbanın doğrudan doğruya düşmanı olmasalar da kurbana yönelik taciz uygularlar. Çoğu kez gerçek mobbingcinin bir düşüncesine inandıkları için kendileri de böyle bir davranış süreci içine girerler. Giyim tarzı, yaşam tarzı, çalışma şekli, konuşma şekli veya milliyeti farklı bir kurban seçildiğinde mobbing-

cinin, kendi benzerlerini, kurban hakkında istediği yönde ikna etmesi ve oyununa onları da katması veya başka bir deyişle kendine yardımcı bulması çok kolaydır. İzleyicileri, mobbingcinin davranışlarına engel olmaktan alıkoyan bir başka neden de, kendilerinin de mobbing kurbanı olarak seçilebileceklerinden korkmalarıdır.

2. MOBBİNG İZLEYİCİLERİNİN FARKLI TİPLERİ

Yapı olarak bir grup izleyici, kurbanlara; bir grup izleyici ise mobbingcilere benzer. İzleyicilerin kurbanlardan ve mobbingcilerden farkı, konumları gereği etkinliklerindeki farklılıkta yatmaktadır. Genel olarak izleyici tipleri üç ana grupta toplanabilir:

- Mobbing ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbingciye yardım ederler.
- İlgisizler: Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.
- Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbana yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar.

Şüphesiz bu tiplerin içerisinde kişilik analizlerinin yapılması en zor olanlar "mobbing ortakları" grubunda yer alanlardır. Bunlar, kurban üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının bilincinde dahi değillerdir. Çaresiz kurban, herkesin ona karşı

cephe aldığını ve dışlandığını hissetmektedir. Bu nedenle mobbing ortaklarının, kurbana karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarının sonuçlarının, kurban açısından ne denli yıkıcı olduğunu bir şekilde görmeleri ve anlamaları gerekir.

İzleyicileri genel anlamda bu doğrultuda bir sınıflamaya yerleştirmek mümkün olsa da, sergiledikleri davranış tarzları bakımından daha ayrıntılı bir açıklama da yapılabilir. Aşağıda izleyici tiplerinin davranışları sunulmaktadır:

a. Diplomatik İzleyici:

Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Alınacak kararlarda onun fikrinin de önem taşıması bazen başkalarının kıskançlığına da sebebiyet verebilir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

b. Yardakçı İzleyici:

Bu izleyici, adeta bir emir eri gibi davranır. Mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de, amirinin bir başka kişiye karşı psikolojik şiddet uyguladığını anladığı an, ona destek vermekten geri kalmaz.

c. Fazla ilgili İzleyici:

Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar ve çok geçmeden bu kişiyi, sorularıyla kendisini rahatsız eden ve strese sokan ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başlar.

d. Bir Şeye Karışmayan İzleyici:

Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğundan şüpheleneceklerinden korkar. İyi ya da kötü olsun tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye kötü emellerini gerçekleştirmesinde yardımcı olmamakla birlikte, sergilediği suskunlukla, kurbana yönelik taciz ve şiddet davranışlarını engelleyici bir girişimde de bulunmaz. Uygulanan psikolojik tacize karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

e. İki Yüzlü Yılan İzleyici:

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbana yardım etmeyi reddeder. Sahte masum izleyicinin dav-

ranış tercihi, kendini sağlama almak yönündedir. Öyle ki, hiç mobbingin uygulandığını fark etmediğine dair yalan dahi söyleyebilir.

Mobbing olgusunda kendisi ve yaşamı üzerindeki kontrolünü gitgide yitiren bir insan, mahvolmakta ve harcanmaktadır. Bu süreç, asla bir oyun olarak kabul edilmemelidir. Şayet iş arkadaşları bu duruma göz yumarlarsa, işyeri ikliminin incelenmesi gerekliliğini ihmal ederlerse ve çok daha kötü sonuçlara varmadan bu durumu engellemezlerse onlar da, gerçek birer mobbingci olarak değerlendirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG SÜRECİNDE YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

I. MOBBİNGE NEDEN OLAN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde mobbingle karşılaşılabilir. Ancak mobbingin en çok görüldüğü işyerleri kâr amacı gütmeyen örgütler, sağlık ve yüksek öğrenim kurumlarıdır[107].

Bilindiği gibi çatışma sürecinde mobbing sürecinin uygulanmasında da kadınlar ve erkeklerin arasında, sergiledikleri davranışlar açısından bir farklılık olması beklenir. Mobbing olgusuyla ilgilenen tüm araştırmacılar, uygulanan mobbing stratejisinin dahi cinsiyetler açısından farklı olduğu görüşünde birleşmektedirler.

---

[107] Westhues, p.4.

Kadın ve erkeğin çocukluktaki yetişme tarzları ve kişilik gelişimindeki farklılıklar nedeniyle, hem çatışmada verdikleri tepkilerde hem de mobbing uygulama tarzlarında farklılık göstermesi beklenen bir sonuçtur. Genelde erkek çocuklar arabalar, askerler, tabancalarla oynamaya teşvik edilirken, kız çocukların çoğu, bebekler, bebek giysileri, fincan takımlarıyla oynarlar. Erkek çocuklar, aralarındaki çatışmayı dövüşme, kavga etme gibi saldırgan davranışlarla doğrudan doğruya çözerken; kız çocukların çatışması, küçük kıskançlıklar, darılmalar, arkadan konuşmalarla daha dolaylı şekilde çözümlenir.

Yapılan araştırmalara göre kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun güvenlik kurumları veya itfaiye gibi iş çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise psikolojik şiddet daha sıklıkla görülmektedir. Mobbing davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun işyerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır[108]. Nitekim kötü davranışların örtülmesi için fırsat bulundukça nazik ve düşünceli davranışlar sergilenmesi, pasif saldırgan kişilik özelliğinin bir tezahürüdür.

Tüm toplumlarda kadınlara yöneltilen şiddeti durdurmaya yönelik çalışmaların yapıldığı günümüzde, kadınlar arasında ve

---

[108] Shallcross, p.5.

birbirlerine yöneltilmiş böyle bir şiddetin varlığı çok ürkütücüdür[109].

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya varolan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir[110]. Bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir[111].

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması.
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı.
- "Kapalı kapı" politikasının uygulanması.
- İletişim kanallarının zayıflığı.
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği.
- Yetersiz liderlik.

---

109 Charmaine Hockley, **Silent Hell**, Norwood: Peacock Publishers, S.A. Reprint, 2003, p.2.

110 Shallcross, p. 7

111 Resource Center, *The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing*, 25. 10. 2002, http://topten.org/public/AE/AE472.html, (23.05.2005)

- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması.
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması.
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.

II. MOBBİNG UYGULAYAN KİŞİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, sürecin, üç farklı şekilde akışını olası kılar.

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing (dikey mobbing): Mobbing yapan kişi, kurbana göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilir.
- Eşdeğerler arasında mobbing (yatay mobbing): Mobbingci ve kurban, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşıdır.
- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing: Mobbingci, kurbana göre daha alt konumdadır.

A. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU MOBBİNG

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbana yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir

yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Amir, tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan bir yanlıştan dolayı bireyi herkesin gözü önünde azarlıyorsa veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış, onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman bir mobbing olduğu söylenemez. Ancak amir pozisyonundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde, kişilere ilişkin tercihlerini belli ediyorsa, bir başka deyişle bazılarına daha yakın bazılarına daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir[112].

Şöyle bir sonuç çıkarabiliriz: Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı da mevcuttur.

Psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda kurban rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşa-

---

[112] Ege, 1997, p. 111

mış saldırgan bireyin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır[113]. Freud, bu mekanizmayı "saldırganla özdeşleşme" olarak tanımlar. Ancak yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin nedenleri, diğer bireyin sevimsiz gelmesi veya o bireye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik duyguları gibi çok çeşitli olabilir. Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri aşağıda özetlenmektedir:

Sosyal imajın tehdit edilmesi:

Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır. Amir, niye böyle davranmaktadır? Kendisine bağlı bireylerin iyi çalışmasından ve yeni fikirler öne sürmesinden memnun olması gerekmez mi? Astlarının performansını yükseltmek ve onları motive etmek, amirin görevlerinden değil mi? Bir işyeri ortamı düşünüldüğünde fotokopi çeken, telefonları yanıtlayan insanlardan, işletmenin gerçekleştireceği yatırımlarla ilgili önemli kararlar alması gereken, üretimi artırmak için ne gibi yenilikler yapılması gerektiğini düşünen veya bir teklif dosyası hazırlayan insanlara kadar çok çeşitli çalışanlar vardır. Amir, kendine kurban olarak basit mekanik bir işte çalışan bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyebilir. Onu tembellik veya yavaşlıkla suçlayabilir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan; yaratıcılığı ve başarısı yaptı-

---

[113] **Bollettino Ligure di Giurisprudenza del Lavoro e della Previdenza Sociale**, no. 1, Gennaio 2000, p. 2.

ğı işlerle kanıtlanan diğer bireye karşı ne tür bir uygulamada bulunacaktır. Diğer bireye verilen görev, her zaman en güzel şekilde ve başarıyla tamamlanmaktadır. Bu durumda amir ne yapmalıdır? Böyle bir çalışanı tehdit etmek veya eleştirmek, amiri hem zor durumda bırakır hem de gülünç kılar. Ancak kıskançlık ve çekememezliği yaşayan hastalıklı ruh ve zihin, örgüte yararlı ve başarılı ast üzerinde hain planlarını kurmaya başlar.

En sonunda amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bunu, herkese kendi başarısıymış göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygulardan oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing olgusu, her kültürdeki işyerlerinde görülür. Ancak Türk kültürünün, gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve özellikle üst düzeylerdeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış gibi gördükleri bir toplumsal anlayışa sahip olmasından dolayı bu gibi durumların, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşandığı düşünülebilir.

Yaş farkı:

Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Genç çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü yenmeye hazır bireylerdir[114]. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hala değerli ve

[114] Ege, 1997, p.115.

vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Amir daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınır. Bu arada yetkesini belli etmek ve korktuğu kadar yetersiz olmadığını kendi kendine kanıtlamak amacıyla, farkında olmasa da ağır bir mobbing sürecinin uygulayıcısı konumuna gelir.

Kayırma:

Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğundan emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Karakteri, zekası, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Ancak kurnaz olması gerekmektedir. Bu süreci başlatırken arkasındaki koruyucusunun gücünü de daima yanında hissetmelidir. Bu nedenle astı, arkasındaki koruyucuya yönelik düşmanca bir davranışa sevk edebilmek ve sanki ikisinin arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimini yaratmak, mobbingi başlatmak için bulunabilecek en güzel bahanedir. Aşağıdaki yaşanmış örnek olay, arkasındaki güce yaslanan Yasemin'in, Menekşe'ye uyguladığı tacizi gözler önüne sermektedir:

Menekşe'nin Yaşadıkları

Ev eşyası satan yabancı sermayeli bir firma, Türkiye'de ilk mağazasını açmaktadır. Mağazanın yapı ve organizasyon olarak kurulumu bir yıl sürmüştür.

Menekşe, inşaat mühendisidir. Bu firmada çalışmaya başlamadan önce, yaklaşık iki yıl süreyle çalıştığı yerli bir mobilya markası bünyesindeki projeli satış departmanında, iyi bir iş deneyimi edinmiştir. Yabancı dili iyidir.

Yasemin, bu yabancı firmanın Türkiye'ye gelişinden itibaren çalışmaları sürdüren ekip içinde rol almıştır. Daha önce bu sektörde deneyimi yoktur. Özel bir üniversitenin işletme bölümünden mezundur. Yabancı dili iyidir. Yasemin'in, mağazanın Türk ortaklarından olan ve organizasyon yapısı içinde çok önemli kilit pozisyonda bulunan bir yakını vardır.

Menekşe ve Yasemin aynı yaştadırlar. Menekşe'nin deneyimi, Yasemin'e kıyasla çok fazladır. Menekşe işe girdiğinde Yasemin, zaten firmada insan kaynakları bölümünde önemli bir pozisyonda çalışmaktadır. Yönetici adayı olarak işe başlayan Menekşe ise, mağazanın açılışı için görevlendirilmiş ekibin içinde yoğun bir çalışma temposundadır. Bu ekipte çalışanların belirli bir bölümleri yoktu. Eylül ayında işe giren Menekşe, kasım ayında mağazanın açılışı yapıldıktan sonra, üst yönetime, "kurumsal satışlar" bölümünde görev almak istediğini bildirir. O sırada bu bölüm kurulmadığı için, bu bölümde henüz görevli kimse yoktur. Menekşe'nin talebi kabul edilir ve firmanın kurumsal satışlar bölümünde görevlendirilir. Bu görevlendirme haberi, firma içinde duyulduktan yak-

laşık iki saat sonra, insan kaynakları bölümünde görevli Yasemin, Menekşe'nin yanına gelerek: "Uzun zamandan beri kurumsal satışlar bölümünde görev almak istiyordum. Senin de bu bölümde çalışmak istediğinden hiç haberim yoktu. Ayrıca ben, bu bölümde tek başıma çalışacağımı zannediyordum. Ben de kurumsal satışlar bölümüne geçeceğim." der. Bir ay sonra Yasemin, kilit pozisyondaki yakını sayesinde kolayca bu bölüme atanır. Hatta yalnız bu bölüme atanmakla kalmayıp, bölümün kuruluşu için yoğun bir şekilde çalışan Menekşe'nin müdürü olmuştur.

Göreve geldiği daha ilk günden itibaren Menekşe'nin varlığından rahatsız olduğunu hissettiren Yasemin, günden güne acayip davranışlar sergilemeye başlar. Menekşe, konuya daha hâkim olduğu için bölümün işlerini rahatlıkla yürütmektedir. Yasemin ise, devamlı kontrol ve denetim yapan müdür edasıyla Menekşe'den bilgileri öğrenmeye çalışmaktadır. Bazen sorduğu sorular o kadar basit düzeydedir ki Menekşe, onun bunları bilmemesine inanamamaktadır.

Yasemin, Menekşe'nin çalışma tarzı ve temposundan bir türlü memnun kalmıyor; sürekli olumsuz yargılarını belirtiyor; hatta zaman zaman giyim tarzını alayla eleştiriyordu. Bu arada uluslararası şirket bünyesindeki önemli kişilerden, Menekşe'nin yapmış olduğu başarılı satış organizasyonlarıyla ilgili olarak, üst düzey müdürlere teşekkür mailleri geliyordu. Yasemin, bu teşekkür postalarını bildiği halde bölümde hiç sözünü etmiyor; Menekşe'yi kutlamıyor; hatta hiçbir bilgi dahi vermiyordu. Menekşe, ancak başka kişiler tarafından kendine de bu e-postalar gönderilirse durumdan haberdar oluyordu. Mağazaya geliş gidiş saatleri, elektronik kartlarla

yapılmasına rağmen Yasemin, Menekşe'nin işe geç gelip erken çıktığını iddia ediyordu. İşle ilgili sürekli problemler yaratıp, ondan sonra Menekşe'yle çalışmanın çok zor olduğunu söylüyordu.

Aradan geçen beş ay sonunda durum daha da kötüleşir. Yasemin devamlı şikâyet ediyordu. Bütün işleri yapan ise, Menekşe'ydi. Bir gün Menekşe, özel bir telefon görüşmesi yapmak üzere toplantı odasına gittiğinde, yan salondan gelen yabancı dildeki konuşmalara kulak misafiri oldu. Yasemin, Menekşe ile ilgili olarak, yabancı üst düzey yönetici Bay Lorenz ile görüşmekteydi. "Menekşe, gerçekten çok garip biri. Siz Türkçe bilmediğiniz için onun çocukça ve tuhaf konuşmalarını anlayamıyorsunuz. Ondan hiç memnun değilim. Şirket içinde herkes benim gibi düşünüyor. Başka bölümlerde de kimse onunla çalışmak istemez" diyordu. Menekşe, kulaklarına inanamamıştı. Neyse ki Bay Lorenz, Yasemin'in bu şikâyetlerini çok ciddiye alır tarzda bir tepki vermemişti.

Birkaç gün sonra Menekşe, bir başka üst düzey yabancı yönetici Bay Yield'in yardımcısı Sema hanımla konuşarak, kendisinin ne denli zor bir durumda olduğunun anlaşılıp anlaşılmadığını sordu. Sema hanım, Menekşe'ye bu konuyu fazla sorun etmemesini, ne kadar sıkıntıda olduğunun herkes tarafından bilindiğini söyledi. Bu konuşmadan bir gün sonra Bay Yield, Yasemin'in ofiste bulunmadığı bir anı fırsat bilerek Menekşe'nin yanına geldi: "Lütfen sıkılma. Sen bizim ekibimizin bir parçasısın ve hep öyle kalacaksın. Başarılısın, aynen bu şekilde işine devam et" dedi. Menekşe bu konuşmadan dolayı çok mutlu olur ve işini kaybetme korkusu hafifler.

Bu olaylar yaşanırken bölüme üçüncü bir eleman alınır. Genç ve deneyimsiz bir eleman olan Bülent'i, Yasemin işe almıştı. Menekşe'ye göre bu, yanlış bir seçim kararıydı. Yasemin, yönetime, Menekşe'nin aldığı maaşın aynısının Bülent'e de verilmesini önermişti. Yeni gelen elemana işi öğretecek olan kişi ise, Menekşe'ydi. Bölümde şikâyetler, tartışmalar, zaman zaman yükselen sesler sürüp gidiyordu. Yasemin, Menekşe'ye "çalışmak istemiyorsan, işi bırak" diyordu. Sık sık bu doğrultudaki soruları yinelerken Yasemin'in amacı, Menekşe'ye "işini sevmediği, mutlu olmadığı, kendisiyle çalışmak istemediği" şeklinde sözler söyletebilmekti. Ancak Menekşe, ne kadar sinirli olursa olsun, sarf edeceği sözlerini özenle seçiyordu.

Bu olaylar aynı şiddette 7 aydır devam etmektedir. En son performans değerlendirmede Yasemin, Menekşe'ye 5 puan üzerinden 1 vermiştir. Bölüme yeni giren ve onun yaptığı satış hatalarını Menekşe'nin düzelttiği ve bazen hataları önemli boyutlara ulaşan Bülent ise, 2 puana layık görülmüştür.

Menekşe, Yasemin'i idare etmeye çalışarak sevdiği görevini sürdürme konusunda kararlıdır. Ancak ciddi zorluklar yaşamaktadır. İşteki sorunlarını ve mutsuzluğunu, ev ortamına taşımaya başladığı için ailesi de endişelidir. Zaman zaman sinir patlamaları yaşamakta ve ağlamaktadır. Kendisiyle ilgili olarak gelen teşekkür mailleri ve övgü dolu yazılar, hala hiç konu edilmemekte; başarılarından hiç söz edilmemektedir.

Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda amirin mobbing uygulamak için bahanesi zaten hazırdır. Bu bireyin, bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini göste-

recek tüm davranışları ardı ardına sergileyecektir. Bir başka olası durumda ise amirin, bu iş için önceden düşündüğü bir başka kişi vardır. Dolayısıyla amirin düşüncesine göre, kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir mobbing sürecinin uygulanması, son derece doğaldır.

Politik nedenler:

Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır. Yine Akdeniz kültürünün bir özelliği olarak bizim toplumumuzda da politikanın açıkça tartışılması, yaygın bir alışkanlık olup, bir siyasal partinin üyesi olmak, bireye sosyal yaşamının pek çok alanında yarar sağlamaktadır.

Politik görüşün işyerinde tartışılması, kültürden kültüre değişen bir özellik olduğuna göre bir kuzey veya orta Avrupa ülkesinde, (örneğin bir Alman işyerinde çalışanlar arasında) politik bir tartışmanın yaşanmasına olanak yoktur[115].

Dikey mobbingin bu tarzda uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin, amirininkinden farklı olmasıdır. Ör-

---

115 **Bollettino Ligure di Giurisprudenza del Lavoro e della Previdenza Sociale**, p. 50.

gütün, özel bir firma olması durumunda tüm yönetici grubunun aynı politik eğilimde olması mümkündür. Firma stratejisi olarak farklı görüş ve inançtaki çalışana karşı bir mobbing sürecinin başlatılması ve uygulanması kaçınılmazdır.

B. EŞDEĞERLER ARASINDA MOBBİNG:

Eşdeğerler arasında veya yatay mobbingde kurban, kendiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetke ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işyerinde gerçekleşir. Bu çeşit bir örgüt içine katılan birey, sadece daha önceden belirlenmiş köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak değerlendirilmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır.

Konuya örgüt yapısı içerisinde iş analizleri, iş tanımları veya iş gereklilikleri açısından kuramsal yönden yaklaştığımızda böyle bir olgunun oluşmasına olanak yoktur. Bir örgüt içerisinde görevler, yetkiler, sorumluluklar ve bunları yerine getirecek kişinin özellikleri zaten önceden belirlenmiştir. Böylelikle örgüt yapısı

içinde her çalışanın yeri bellidir. Ancak yeni gelene yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eşdeğerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlarlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder. Hemşire Fulya'nın yaşadığı olay, eşdeğerler arasında uygulanan mobbinge somut bir örnek oluşturmaktadır:

Hemşire Fulya

Fulya, 1990 yılında Sağlık Meslek Lisesi'nden mezun olmuş genç bir hemşiredir. Okuduğu Sağlık Meslek Lisesi yatılı bir okul olduğu için dört yıl zorunlu hizmeti bulunmaktadır. Mezun olduğu yıl girdiği üniversite sınavında ise bir üniversitenin Uluslararası İlişkiler Bölümü'nü kazanır. Fulya'nın bu şartlarda, hem çalışması hem de üniversiteye gitmesi gerekmektedir. Hemşire olarak çalışmak ve aynı anda üniversite eğitimini sürdürebilmek, hukuki olarak mümkün olabilen bir durumdur ve bu konu ile ilgili hastane yönetimlerine oldukça geniş inisiyatif verilmektedir.

Fulya, Uluslararası İlişkiler Bölümü'ne kaydını yaptırır ve üniversitenin yakınlarında bulunan bir devlet hastanesinde göreve başlar. Fulya'nın derslerine devam edebilmesi için,

zorunlu olduğu mesai saatini gece çalışarak doldurması gerekmektedir. Devlet Hastanesi, pek çok devlet hastanesinde görülen bu uygulama ile ilk defa karşılaşmaktadır. Fulya'nın çalıştığı hastanenin Başhekim Yardımcısı Op. Dr. Nazım Bey, Fulya'nın gece çalışıp gündüz üniversiteye gidecek olmasını takdirle karşılar.

Bu yıllarda gece nöbetlerinin ücreti son derece düşüktür ve Fulya'nın gece çalışma isteği gerek çalışanlar gerekse başhemşire tarafından, hoşgörü ile karşılanır. Ameliyathane sorumlu hemşiresi Aysun Hanım, Fulya'nın kendi bölümünde çalışması için başhemşire Nazlı Hanıma talepte bulunur. Ameliyathane bölümü, diğer bölümlere göre geceleri çok yoğun çalışan bir birim değildir. Bu durum Fulya'ya da cazip gelir. Ancak Fulya daha önce ameliyathanede çalışmamıştır. Deneyim kazanabilmesi için üç ay boyunca, gece ve gündüz tüm ameliyatlara girmesi gerektiği, ancak ondan sonra geceleri kendi başına bir ameliyatı yönetebileceği söylenir. Bunun üzerine Fulya büyük bir azimle çalışır.

Bu süre içerisinde özellikle Başhekim Yardımcısı Op. Dr. Nazım Beyin çok büyük yardımlarını görür. Üç-dört yıllık ameliyathane deneyimi olmayan hemşireleri hiç bir şekilde ameliyatına almamasıyla tanınan Op. Dr. Nazım Bey, otoriter, disiplinli bir o kadar da babacan bir adamdır. Bu üç ay boyunca Fulya'nın, tüm ameliyatlarına girmesine izin vermiş; deneyim kazanmasında ve eğitiminde yardımcı olmuş ve çeşitli platformlarda okuyan gençlere yardımcı olunması gerektiğini dile getirmiştir. Ancak bu durum ameliyathane hemşireleri arasında hoş karşılanmaz ve özellikle ameliyathane sorumlu hemşiresi Aysun Hanım nezdinde kıskançlığa yol açar.

Üç aylık süre bittiğinde Aysun Hanım, Fulya'ya çalışma koşullarını açıklar. Kendisinden haftanın beş günü 16.00 – 08.00 saatleri arasında çalışması istenir ve ayrıca her ay üç tane hafta sonu nöbeti tutacağı söylenir. Fazla çalışma süresinin de kendisine nöbet ücreti olarak ödenmeyeceği ifade edilir. Yaz döneminde ise, herkes gibi gündüz normal mesaiye gelmesi istenir.

Fulya çok şaşırmıştır. Çünkü bu, günde onaltı saat ve haftada ise seksen saat çalışması anlamına gelmektedir. Fulya, "haftalık zorunlu çalışma süresinin kırkbeş saat olduğunu, bu uygulamanın doğru ve yasal olmadığı"nı söyler. Bunun üzerine Aysun Hanım, "başhemşire ile konuştuğunu, bu koşulları beğenmiyorsa hafta sonu gözetilmeksizin gün aşırı onaltı saatlik nöbetler şeklinde acil polikliniğinde çalışabileceğini; bunu da kabul etmediği takdirde gece çalışmasına izin verilmeyeceği"ni söyler.

Fulya, son derece üzgündür ve neye uğradığına şaşırmıştır. Gece çalışma izni ve çalışma biçimleri konusunda başhemşirenin geniş bir inisiyatif alanı olduğunu bilmektedir. Hastane yönetimi ile karşı karşıya gelmenin uzun dönemde kendisine zarar getireceğinin de fakındadır. Ayrıca üniversiteye yakın, hemşire lojmanı olan başka bir hastane de yoktur. Çaresiz bir biçimde ameliyathanede çalışmayı kabul eder.

Bir yıl sonra Aysun Hanım emekli olur ve yerine Zeynep hemşire ameliyathane sorumlusu olarak atanır. Ayrıca hükümet tarafından gece nöbet ücretlerine oldukça büyük bir oranda zam yapılır. Artık ameliyathane çalışanları gece nöbetlerine daha sıcak bakmaktadır. Bu gelişmeler üzerine Ful-

ya, yeni ameliyathane sorumlusu Zeynep Hanım ile çalışma koşullarını konuşmaya karar verir. Yaptıkları görüşme Fulya açısından oldukça iyi bir şekilde sonuçlanır. Fulya artık haftada üç gün 16.00 – 08.00 saatleri arasında çalışacak (ki bu haftada kırksekiz saat çalışması anlamına geliyordu), ayda bir hafta sonu nöbeti tutacak ve hafta sonu nöbetinin de parasını alacaktı. Yaz döneminde ise, herkes gibi gündüz çalışacaktı.

Fulya mutluydu ve huzurluydu. Ancak bu huzuru çok uzun sürmez. Hastanenin başhemşiresi emekli olur ve yerine getirilen Ayfer Hanım, hemşire ihtiyacını bahane ederek Fulya'nın ameliyathaneden alınıp acil polikliniğine verilmesini ister. Acil polikliniği, çalışma koşulları oldukça ağır olan ve onaltı saat aralıksız çalışmanın güç olduğu bir birimdir. Fulya'nın çalıştığı Devlet Hastanesi'nin başhekimi, "ameliyathane deneyimi olan yetişmiş bir elamanı buradan almanın doğru olmayacağını; üniversitede okuyan ve kendini yetiştirmeye çalışan bir hemşire ile hiç bir çaba harcamayan bir hemşireyi aynı kefede değerlendiremeyeceği"ni söyler. Başhekimin bu sözleri maksadının dışında çok farklı biçimlerde yorumlanır ve özellikle başhemşire Ayfer Hanım başta olmak üzere pek çok çalışan tarafından tepkiyle karşılanır. Bu gelişmelerden kısa bir süre sonra ameliyathane hemşireleri, Fulya'nın gece nöbetlerinin rahat geçtiği ve çok fazla çalışmadığı düşüncesiyle, en ufak bir konuda sorun çıkarmaya başlarlar. Aralarından bazıları da ücrete tabi olan on nöbeti dolduramadığını ve Fulya yüzünden daha az ücret aldığını ifade eder. Bunun üzerine Fulya, her ay tuttuğu hafta sonu nöbetinin, eksik nöbet tutan hemşire arkadaşa yazılmasını ister.

Fulya, üniversiteden birincilikle mezun olmasını bahane ederek, hem ortamı yumuşatmak hem de yaşadığı tüm olumsuzluklara rağmen çalışma arkadaşlarına teşekkür etmek amacıyla pasta alarak ameliyathaneye gider. Ancak beklediğinin çok dışında bir tepkiyle karşılaşır ve başhemşire Ayfer Hanım ile bazı çalışma arkadaşlarının gözündeki öfkeyi görür. Fulya bu durumdan son derece rahatsız olur. Neden böyle bir durumla karşılaştığını öğrendiğinde ise şaşkına döner. Çünkü başhemşire ve bazı ameliyathane çalışanları, kendi aralarında "bizim sırtımızdan üniversite birincisi oldu" şeklinde konuşmuşlardır.

Fulya, bu görüşü son derece anlamsız ve yanlış bulur. Çünkü gece çalıştığı sürece mesailerine her zaman tam saatinde gelmiş; mesai yerini asla terk etmemiş; hiç kimseden yerine çalışmasını istememiş; yaz dönemlerinde diğer ameliyathane çalışanları tatillerini yapıp geldikten sonra, genellikle de eylül ayında yıllık iznine ayrılmıştır. Ayrıca başhemşire tarafından, sürekli kendisine verilen hafta sonu törenlerinde ya da çeşitli spor karşılaşmalarında, ücretsiz ambulans hemşireliği görevlerinin de tümünü yerine getirmiştir.

Fulya, bu olay üzerinde çok fazla durmaz. Çünkü hastaneye kendi gibi gece çalışıp gündüz üniversiteye devam etmek isteyen üç hemşire daha gelmiştir. Üniversitede öğrenim gören bu üç hemşire, acil polikliniğine sekiz saatlik gece mesaileri şeklinde çalışmak üzere görevlendirilir. Bu görevlendirme hastane çalışanlarının hoşuna gider. Böylelikle tüm hastane çalışanları tarafından sırayla tutulan acil polikliniği nöbeti sorunu büyük ölçüde çözümlenir.

Fulya aynı yıl içerisinde, yüksek lisans sınavını kazanır ve eskiden olduğu gibi gece çalışmaya devam eder. Bir süre sonra da başka bir hastanede çalışan Uz. Dr. Bedri Beyle nişanlanır. Başhemşire Ayfer Hanımın eşi ilkokul mezunudur. Fulya'nın bir hekimle nişanlanmış olması, onu (açıkça ifade etmese de) ileri derecede rahatsız etmiştir. Nitekim kısa bir süre sonra, yüksek lisans yaparken gece çalışma hakkının olmadığını ileri sürerek, bu kez Fulya'nın gündüz mesaisine gelmesini ister. Bunun üzerine Fulya, "yönetmelikte lisans ya da yüksek lisans diye bir ayrımın olmadığını, sadece "üniversitede öğrenim gören hemşire" olarak geçtiğini, kendisini gece mesaisinden alması durumunda üniversitede öğrenim gören diğer üç hemşirenin de gece mesaisinden alınması gerektiği"ni söyler. Bu durum Ayfer Hanımı çok sinirlendirir. Çünkü acil polikliniğinin gece mesaisinde, üniversitede öğrenim gören hemşirelerin çalışması işine gelmektedir. Ancak bu arada başhekim geçici olarak görevden alınır. Bunu fırsat bilen Ayfer Hanım, Fulya'yı ameliyathaneden alarak acil polikliniğinde görevlendirir. Fulya "diğer arkadaşları ile aynı koşullarda, sekizer saatlik mesailer şeklinde çalışmaktan hiç bir şekilde rahatsız olmayacağı"nı söyler.

Bu olaydan bir kaç ay sonra nişanlısı Uz. Dr. Bedri Beyle evlenmeye karar verirler. Fulya başhemşire Ayfer Hanıma giderek ay sonunda evleneceğini beş günlük nikâh iznini ve senelik iznini kullanmak istediğini söyler. Bunun üzerine Ayfer Hanım, "nikâh iznini nikahtan önce veremeyeceğini, beş günlük izni nikah tarihinden sonra başlatacağını, nikahtan bir gün öncesine gece nöbeti koyduğunu ve senelik izninin de ancak yarısını kullanabileceği"ni söyler.

Fulya, nikâh günü geldiğinde, Perşembe gecesi nöbetini tutar, Cuma günü nöbetten çıktıktan sonra son hazırlıklarını tamamlar ve Cumartesi günü saat 13.00'te nikahı kıyılır. Evlendikten bir kaç ay sonra da mezun olduğu Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde araştırma görevliliği sınavını kazanır. Fulya son derece kırgın, yorulmuş bir şekilde hiç arkasına bakmadan ve bir daha çalıştığı Devlet Hastanesi'ne uğramamak üzere hemşirelik görevini bırakır.

Eşdeğerler arasında gerçekleşen mobbing olgusunun gelişmesinde kurbanın, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması da önemli rol oynar. Örneğin yeni gelen bireyin fiziksel veya zihinsel engelli olması yanında farklı bir dinin, cinsiyetin, ırkın mensubu olması veya iş dışındaki zevklerinin farklılığı, mobbingin başlatılmasına neden oluşturabilir[116].

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Bazı nedenlerle ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

Rekabet:

İş arkadaşları arasında rekabet, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğerinin aynı değildir. Dolayısıyla motivasyon ve gereksinmeler hiyerarşisi kuramlarında

116 **Bollettino Ligure di Giurisprudenza del Lavoro e della Previdenza Sociale**, p. 2.

da bilindiği üzere her bireyin gereksinmeleri, değerleri ve doğaldır ki kişiliği, karakteri, başkalarınınkinden farklılık gösterecektir. Sosyal-psikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabet, yapıcı bir gereksinme olmasından ötürü normal olarak her insanda mevcuttur. Ancak diğer sosyal-psikolojik gereksinmelerde olduğu gibi bu gereksinmede de bireyler arası hissedilen yoğunluk farklıdır. Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir. Kültürel koşullanmalardan ne ölçüde etkilendiğini kestirmek zordur. Ancak bilinen şu ki, bireyde mevcut rekabet gereksinmesi, bulunulan ortamın koşullarıyla bastırılabilir veya tetiklenebilir. Bu noktada önem kazanan, kültürden kültüre değişiklik gösteren ve kariyer yapma arzusunun arkasında yer alan motivasyondur. Bir birey, çalışma yaşamında pek çok fedakarlıklar yaparak, hatta çeşitli ödünler vererek belli bir noktaya ulaşmış olabilir. Mesleğinde yükselmek hırsı onu buraya itmiş olabilir. Bir başka birey ise, belki de iş yaşamında belli bir pozisyona ulaşmanın veya belli bir ücreti elde etmenin, sosyal yaşamda ve aile ortamında kendine sağlayacağı yararlardan kaynaklanan özel yaşamıyla ilgili motivasyondan güç alarak bu noktaya ulaşmış olabilir. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı acımasız bir mobbing davranışını başlatıp uygulayabilir.

Farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma:

Bu, kişiler arası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir coğrafi önyargı şeklidir. Ancak mobbing sürecinin gelişmesinin

her an için olası olduğu iş yerlerinde böyle bir önyargının yaşanmasının yaratacağı sonuçlar, çok tehlikeli ve zarar verici olabilir. Değişik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş bireye karşı gelişen önyargı, ırk faklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değişmeye başlar. Diğerini sanki ondan hoşlanıyormuşçasına sahte kabul ediş, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iğneleyici çekişmelere bırakır. Bireyin geldiği veya doğduğu bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanır ve nihayet birey, ait olduğu yerle özdeşleştirilir. Kurbanın, bir şekilde damgalanmış olması, mobbingin birinci belirtisidir. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing sürecinin durdurulması, çok zordur. Kurbanın doğum yerini, lehçesini, kültürünü, kısaca özünü değiştirmesine olanak yoktur. Bunlar, bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin, bir parçası olarak edindiği özelliklerdir. Kurbanın, ortamı terk etmedikçe saldırılardan kaçmasına olanak yoktur. Mobbing süreci içerisinde rol alan herkes, saldırgan, kurban ve izleyiciler, sürecin, ancak kurbanın fiziksel olarak o işyerinden ayrılmasıyla sona ereceğini bilmektedir.

Irkçılık:

Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığa ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin gelişmesine önayak olur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı taham-

mülsüzlük yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan mobbing, başlangıçta bir oyun gibidir. Irkçılıktan kaynaklanan mobbingde ise, başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkar davranışlar yer alır. Irkçılık, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmaz. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. Bazen, bir bireyin uyuşturucu müptelası, AIDS hastası veya homoseksüel olması gibi ince özelliklerden dolayı dışlanmasının altında yatan düşünce de, yine ırkçılık önyargısından kaynaklanmaktadır. Irkçılığın kurbanı olan bir birey, dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekir. Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerininkinden çok farklı bir bireye de, ırkçılığın bir sonucu olarak, işyerinde, iş arkadaşları tarafından psikolojik taciz uygulanabilir. Irkçılığa bağlı mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur.

C. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU MOBBİNG

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Mobbingciler, kurbanı, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin bildikleri herhangi bir bilgiyi kendisine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının ve istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek maksadıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Kurban amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz.

Aralarında çok basit farklar bulunsa da, aşağıdan yukarıya doğru mobbingin kaynakları kültürler arasında pek farklılık göstermez. Gerçekten olgunun ortaya çıkış nedenleri arasında farklılık saptamak çok zordur[117]. Örneğin herhangi bir ülkede ve

[117] Ege, 1997, p.108

herhangi bir işletmede bir bölüme yeni bir müdür atanmış olsun. Böyle bir durumda bu pozisyona kendisinin atanmasını bekleyen bir başka kişinin yeni müdürden nefret etmesi kaçınılmazdır. Eğer bir kimse o pozisyona atanmayı bekliyorsa ve kendisine göre hak etmediği halde bir başka kişi oraya atanmışsa, onun bu konudaki fikir ve düşüncelerini değiştirmek olanaksızdır. Hemen kendine yandaş aramaya koyulur. Yeni amire güvensizliğini onlara açıklar. Her fırsatta "onun yerinde ben olsaydım bu hataları yapmazdım", "bu problem çıkmamalıydı", "ben böyle davranmazdım" gibi sözlerle yandaşlarını toplar. Ancak aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusu, pek sık yaşanan bir mobbing çeşidi değildir. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle bireyin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması, kolay kolay mümkün olmaz.

III. BİR ÖRGÜT STRATEJİSİ OLARAK MOBBİNGİN UYGULANMASI

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir mobbing olgusu söz konusudur. Örgütün hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla, firma yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir mob-

bing olgusu yaşanmaya başlar. Bu tarz mobbing farklı şekillerde uygulansa da, örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılmasına çalışılır. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilir.

Çalışanları veya belli bir çalışanı yok etmeye odaklanılmış bir oyun, tüm kurallarıyla ince ince ve acımasızca her alanda oynanmaktadır. Bazen bireyin yaptığı çok ufak ve değersiz bir hata dahi, işveren tarafından yapılan ağır suçlamaların ve hakaretlerin bir bahanesi olabilir.

Bir örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbingde, insanlık ve ahlak açısından anlaşılması ve açıklanması, akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey serbesttir. Gerçek anlamda bir zorba, bir saldırgan olan mobbingci, bu kez, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı, belki de çoğu kez özdeşleştiği firmanın ta kendisidir.

Bir işletmenin bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik niteliktedir. Şayet bir işletme ekonomik yönden güç koşullardaysa, yeni eleman alımını durdurması normaldir. Ancak en başta çalışanların ücretlerinden kaynaklanan giderler olmak üzere tüm harcamalar aynı şekilde devam etmektedir. Şayet yaşanan kriz ağır ve uzun dönemliyse, işletmenin ayakta kalabilmesi için zorunlu bazı önlemlere ilişkin kararların üst yönetim tarafından acilen alınması ve uygulamaya ge-

çirilmesi gereklidir. Alınacak önlemlerin arasında birinci sırada, personel sayısının azaltılması yer alır. Bu amaçla ilk aşamada yapılması gereken şey, çalışanları iyi bir yaklaşımla ikna etmek suretiyle emekliliği dolmuş olanları emekliye ayırmak veya diğerlerinin ise bir şekilde kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamaktır[118]. Almanya'da çalışan bir Türk'ün, işyerinde yaşadıklarıyla ilgili olarak yazdığı mektup, örgütlerin bu tarz uygulama ve stratejilerini gözler önüne seren çarpıcı bir örnektir.

"Berlin'den Selamlar,

2002 Haziran'ında işletmede, toplu eleman çıkartılacağına dair birtakım söylentiler yayıldı. Haklı olarak çok endişelendik. O tarihte benim emekliliğime daha altı yıl vardı. Bu ülkede sendikal faaliyetlerin, bu tarz toplu eleman çıkartmaları için ciddi engel oluşturması nedeniyle, önceleri bu durumun benim açımdan önemsiz olduğunu düşündüm.

Dönemsel performans değerlendirme toplantısında işten ayrılma konusu açıldı. İşten ayrıldığım takdirde benim alacağım yüklü tazminattan söz edildi. Emekliliğimi beklememem konusunda ikna etmeye çalıştılar. Böyle bir şey düşünmediğimi bildirerek kesinlikle reddettim.

İşte benim toplantıdaki tavrım üzerine, bu kez "mobbing" denilen o yıldırma sürecini başlattılar. Ben, şu an önemli bir pozisyonda bulunduğum kalite geliştirme (quality assurance) bölümünde yirmi yıla yakın süreden beri çalışıyorum. Bölü-

---

118 Ege, 1997, p. 122; Ege, 1996, p.89.

mümü değiştireceklerini söylediler. Gönderileceğim yerin, bulunduğum pozisyonun çok altında olduğunu öğrendiğimde kulaklarıma inanamadım. Şaka yapıyorlar zannettim. Israr ettiklerinde, bunu kabul edemeyeceğimi; böyle bir talepte bulunmalarının, insan hakları yasalarına aykırı olduğunu söyledim. Çok fazla diretemediler.

İlerleyen aylarda bölüm yöneticim ve birlikte çalıştığım bazı kişiler, bölümce yapılan çeşitli kutlamalara, etkinliklere (doğum günleri kutlamaları, yılbaşı hediyeleri vb.) beni dahil etmemeye başladılar. Geçen yıllar boyunca daha verimli çalışılması ve kaliteli ürünler çıkması için fabrika yönetimine ve ARGE bölümüne yeni öneriler verdiğimizde ödüllendirilirdik. Ancak benim fikir ve önerilerim sorulmamaya veya dikkate değer bulunmamaya başlandı. Bazen de fikirlerim alay konusu yapıldı. İşe gitmek istemiyordum; ama yılmamalıydım. Bu işyerinden alacağım emeklilik gelirim, benim her şeyim. Zaten önemli sağlık sorunlarım var. Burada yıllardır çalışmanın verdiği stres, yeterince sağlığımı etkilemişti. Ama bu son yaşadıklarım beni iyice perişan etti. Ellerimde ve ayaklarımda yaralar çıktı. Doktora gittim. Sedef hastalığı başlamış. Altı haftalık rapor verdiler. İki hafta da hastanede yatarak depresyon tedavisi gördüm. Sonra Türkiye'ye döndüm. Vatana dönmek, sıkıntılarımı hafifletti; güçlendim. Ama maalesef cilt hastalığım hala devam ediyor.

İşime geri döndüğümde iş arkadaşlarımın taciz edici, sevimsiz davranışları azaldı. Herhalde aldığım sağlık raporundan sonra onları dava edeceğimden korktular. Ben de hala direniyorum ve emekliliğe giderek yaklaştıyorum.

Sevgiler..."

Yaşanan ekonomik kriz, sonuçları itibariyle firma açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Belirli bir kazanç sağlayıcı yeni iş bulmak zor olabilir veya yalnız emekli maaşıyla geçinmek mümkün olmayabilir. Bu nedenle birey, firmanın kendisine sunduğu tüm önerileri geri çevirebilir ve her şeye rağmen orada kalıp çalışmayı tercih edebilir. Bu durumda işletme, çok zor bir durumda kalır. Çünkü eleman sayısı, gerekenden fazladır ve giderleri olması gerekenin çok üstündedir. Bu durumda, işletmenin krizin üstesinden gelmesi çok zordur. İşten eleman çıkartması gerekmektedir. Ancak kazanılmış haklar, sendikal örgütlenmeler ve yasal düzenlemeler dikkate alındığında böyle bir girişimde bulunması olanaksızdır. Bu durumda işletme yönetiminin akıl edebileceği en uygun çıkış noktası, bir örgüt stratejisi olarak mobbing uygulanmasına geçiştir. Çalışanlar, kendi istekleriyle işyerlerinden ayrılmak isterlerse, sendikal yönden herhangi bir sorun yoktur. İşletme yönetiminin yapması gereken tek şey, elemanlarının kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlayıcı girişimlerde bulunmaktır. Örneğin bir sabah işe gelen çalışanlar, ofislerindeki masaların azaltıldığını görürler. İki kişi bir masada çalışmak zorunda bırakılmıştır. Yakın mekanda bir arada çalışmak zorunda kalan iki insanın arasında çatışmanın ortaya çıkmaması olanaksızdır. Yönetim, çalışanına karşı "sen işten ayrılmıyorsan ben de sana bunları yaparım" tarzında bir davranışı açıkça sergilemektedir. İnsanlar, kendi yeteneklerinin altında basit işlerde çalışmak zorunda bırakılırlar.

Firma içinde bir yönetim stratejisi olarak kullanılan mobbingin gerekçesi, bazen personelin yeniden yapılanmasına yönelik

örgütsel bir gereksinmeden kaynaklanabilir. Orta düzey yönetici kadrosunun gençleştirilmesi, örgüt hedefi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda elli yaş üzerindeki tüm orta düzey yöneticiler mobbing kurbanı olmaya adaydır. İşletmenin, önerilen yeniden yapılanma projesi kapsamında orta düzey yönetici kadrosunu değiştirme kararının altında iki neden aranmalıdır. Bu nedenlerden biri, daha dinamik ve daha esnek bir yönetim tarzının harekete geçirilmesi; diğeri ise, üniversiteden yeni mezun daha az deneyimli, daha genç bir çalışana ödenecek ücretin, yaklaşık otuz yıldan beri o işletmede çalışan bir bireye ödenen ücretten çok daha düşük olacağı düşüncesinden hareketle, tasarruf amaçlıdır. Yine bu durumda da, bu bireylerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için mobbing, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılır.

Uzun meslek yaşamları içerisinde ulaşmış bulundukları pozisyonlarının sağladığı tüm olanaklar, yavaş yavaş ellerinden alınmaya başlar. Uzakta oturduklarından veya iş nedeniyle sık sık seyahat etmeleri gerektiğinden dolayı, firma tarafından kendilerine tahsis edilmiş araç varsa, önce bu araç ellerinden alınır. Cep telefonu konuşmaları, yol masrafları gibi firma tarafından ödenen bazı harcamaları artık ödenmez. Sekreterleri bir başka göreve atanır. Kullandıkları bazı iş araç gereçleri ortadan kaybolur veya kasıtlı olarak bozulup onarılmaz. Rutin olarak kendilerine verilen bilgilerden yoksun bırakılır; toplantılara çağrılmaz veya katıldıkları toplantılarda dışlanırlar. Sabırlarını ve dayanma güçlerini yitirme noktasına geldiklerinde, o güne kadar

yaptıkları işler ve görevlerin yeni gelen bir başkasına verildiğini görürler. Son derece taciz edici ve aşağılayıcı bu durum karşısında birey, her yönden tükenir.

Ancak bir birey, işletmenin yarattığı güvensizlik ve gerilim ortamından kaynaklanan psikosomatik problemlerle başa çıkmaya çalışırken, örgüt stratejisi olarak mobbing stratejisinin uygulanmasının işletmeye getireceği zarar, çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamıştır. Bir işyerinde çalışan birey, ruhsal veya fiziksel açıdan hastaysa ve doktora gitmek veya dinlenmek için izin alıyorsa, işe gelmiyor demektir. Ancak o işyerinde çalışıyor gözüktüğü için maaşı, kendisine ödenmek zorundadır. İşe geldiği günlerde ise gösterdiği performans, normalin altındadır. İşiyle gerektiği gibi ilgilenememekte ve dikkatini toplayamamaktadır. Yaşadığı depresyon, onu tüm ağırlığıyla etkisi altına almıştır.

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir. İşe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken verimi veremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorunda olduğu gibi, ileride onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni elemana da, hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle, büyük bir ekonomik yükün altına girecektir.

Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü, bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır. Belki de yaşamlarında sahip oldukları tek değerdir. Bu

nedenle hiçbir güç, onlara işlerini bıraktıramaz. Sonuçta firma, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel ödemektedir. Fransa'da yaşanmış; yargıya intikal etmiş ve davası sonuçlanmış aşağıda yer alan mobbing olayı, uygulanan örgüt stratejisi ve mobbing mağdurunun kişilik özellikleri bakımından ilginç ve somut bir örnek oluşturmaktadır.

Arlette'in Yaşadıkları[119]

"Arlette 1979 yılında girdiği lüks giyim mağazasında satış şefi olarak görev yapmaktaydı. Sabit maaşı yanında, yaptığı satışlar esas alınmak suretiyle kendisine, ayrıca değişken bir ücret de ödenmekteydi. Mağazanın ekonomik durumu daha elverişli hale geldikçe, çalışma ortamındaki ilişkiler de herkes açısından daha doyum sağlar bir nitelik kazanmıştı. Paris aksanıyla konuştuğu İngilizcesi ile yabancı müşterileri cezbederken, gerçekleştirdiği yüksek satış miktarına uygun olarak aldığı ücret de, gittikçe yükselmekteydi.

Aradan yıllar geçer ve mağazanın cirosunda bir düşüş yaşanmaya başlar. İşveren, uygulayacağı ilk çözüm olarak, mağazanın en kıdemli ve en iyi ücret alan elemanı olması nedeniyle Arlette'i bir şekilde yok etmeye karar verir. İlk önce uygulanacak yıldırma stratejisi olarak ücret indirimine gidilmesi düşünülür. Arlette'in, yaptığı çalışmaların işletmeye getirdiği kazanç oranları hakkında bilgi almasını engellemek amacıy-

[119] Ravisy, p. 34-36.

la, kullandığı yazar kasadaki kendisine ait satış bilgilerini içeren dokümanı almasına izin verilmeyerek, işine ilişkin bilgi alma hakkı elinden alınır.

Yabancı müşterilerin büyük bir kısmının, Arlette'den hizmet almaları, işletme tarafından engellenir. Daha önce işletme tarafından son derece beğenilen Paris aksanıyla konuştuğu İngilizcesi yetersiz görülmeye başlanır. Ayrıca yürüttüğü işlerin bir kısmı, sorumluluğundan alınarak başka bir çalışana devredilir ve Arlette'in satışlarını tamamlamasına izin verilmez. Tüm gelişmeler karşısında Arlette yılmamaktadır. Bu kez verilmeyen bilgilerin kendisine verilmesi için, sözlü olarak talepte bulunur. Bu talebi de işletme tarafından göz ardı edilince, talebini yazılı olarak iadeli taahhütlü mektupla yönetime sunar. Arlette'in bu davranışı karşısında işveren, daha ciddi ve daha yoğun birtakım baskılar uygulamaya karar verir.

Bu olayların yaşandığı dönemde Arlette 58 yaşındadır. İşveren tarafından ayrımcılığa maruz kalır ve her fırsatta aşağılayıcı davranışlara maruz kalır. İşveren ve hatta işverenin eşi tarafından işyerinde zaman zaman sözlü hakaretlere uğrar. Bu dayanılmaz ve aşağılayıcı durum iki yıl sürer. Ancak bu süre içerisinde gün ve gün Arlette'in sağlık durumu bozulur ve 58 haftayı sağlık sorunları nedeniyle izinli olarak geçirir.

İşveren bu durum karşısında ekonomik nedenleri gerekçe gösterek Arlette'in iş sözleşmesini fesheder. Arlette bunun üzerine mahkemeye başvurur. Yargı sürecinde, Arlette'in başından geçen olaylar, daha önce yönetime sunduğu yazılı başvurular, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin tanıklığı sayesinde kanıtlanır. Arlette mahkemeden, kendisine verilen

maddi ve manevi zararın işveren tarafından tazminini talep eder. Ancak mahkeme sadece çalışılmayan sürelerin ücretinin işverence ödenmesine hükmeder. Bunun üzerine Arlette, Paris İstinaf Mahkemesi'ne başvurur. Paris İstinaf Mahkemesi, söz konusu kararı bozarak işvereni manevi tazminata ve iş sözleşmesinin kötü niyetle feshedildiği gerekçesiyle kötü niyet tazminatına mahkum eder..."

İşlerinin iyi gitmediğini anlayan bir işletme genellikle ilk anda, fazla sayıdaki elemanı işten çıkartma yoluna gider. Bunu başaramadığı zaman, elemanlarına karşı, bilinçli veya bilinçsiz olarak psikolojik yönden taciz edici bir davranış içine girmeyi bir örgüt stratejisi olarak benimser. Çalışanın hedef alındığı örgüt içindeki psikolojik terörün şiddeti, az ya da çok olabilir. Ancak şiddet ne oranda olursa olsun, bireyin meslek ve kişilik haklarına yönelik bir saldırı söz konusudur. Tüm ülkelerdeki iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yasal düzenlemelerin aşağı yukarı birbirinin aynı olması ve yine tüm ülkelerde zaman zaman ülke genelinde ve sektörler düzeyinde ekonomik krizlerin yaşanabilmesi nedeniyle, örgüt stratejisi olarak mobbingin uygulanması, tüm kültürlerde görülen bir olgudur. Farklı olan şey, mobbingin bir örgütsel strateji olarak uygulanmasının, kültürlerin beklentileri, değerleri ve rollerinin çeşitliliğinden kaynaklanan yöntemidir. Uygulanan saldırı yönteminin seçiminde kurbanın sosyal konumu ve yaşı önemli rol oynamaktadır[120]. Ayrıca kültür, örgüt stra-

[120] Ege, p. 127.

tejisi olarak mobbingin uygulanmasını, ahlak ve insani değerler sisteminin ele alınış tarzı açısından da etkiler

Bazı kültürlerde, bir örgüt stratejisi olarak mobbingin kamu kuruluşlarında da uygulandığı bilinmektedir. Ancak kamu kuruluşlarında uygulanan psikolojik tacizin gerekçesi, ekonomik değil, genellikle politik niteliktedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN SONUÇLARI

Mobbing, uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici bir olgudur. Amaçlanan hedef, kurban olarak seçilmiş bireyin, uygulanan psikolojik taciz ve psikolojik terörle yıldırılması, bezdirilmesidir.

Sonuçta bu süreçten en fazla zarar gören, psikolojik taciz mağduru birey ve çalıştığı kurumdur. Sürecin sonuçları, izleyen sayfalarda her iki unsur açısından ele alınıp açıklanmaktadır.

I. MOBBİNGE MARUZ KALAN BİREYE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölüme gelinceye değin kitabın en başından beri tekrarlanan husus, mobbing olgusunda büyük zarar gören bireyin, kurban birey olduğudur. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbingin kurban üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere

iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur.

Olgunun getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde ise, bireyin sosyal imajı zedelenmiştir. Kurbanın depressif bir tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş arkadaşları veya özel arkadaşları, yavaş yavaş onu terk etmektedirler. Çevresindeki kişiler, artık onu "başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey" olarak değerlendirmektedirler. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir.

Süreç içerisinde maruz kaldığı davranışları, uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik benmerkezci bir davranış tarzı içine girer. "Ben hatalıyım", "ben anlamıyorum" şeklinde sık sık kendisine tekrarladığı cümlelerle, kendini suçlar. Sonraki aşamada yakın arkadaşları ve ailesinden destek aldığını zannetse de yalnızlık, kaçınılmazdır. Bu kez "bu bana yapılmamalıydı", "ben bunu hak etmedim", "böyle bir şey ilk kez benim başıma gelmiştir" tarzında cümleleri kendi kendine tekrarlar durur. İşte bu dışlanma ve kendi kendini suçlama döneminde, sağlığıyla ilgili olumsuzluklar ortaya çıkmaya başlar.

Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün eko-

nomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan psikolojik terörün, mobbing kurbanının sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb. Görüldüğü gibi son derece ağır semptomlarla kendini gösteren bir sağlık tablosunun, bireyi etkisi altına alması kaçınılmazdır.

İlk anda çeşitli semptomlarla kendini belli eden tablo, klinik yaklaşımda bir "uyum bozukluğu" tanısıyla değerlendirilebilir. Uyum bozukluğu tanısının konulması için klinik açıdan anlam taşıyan duygusal veya davranışsal semptomların temelinde bir ya da birden fazla sayıda stres yapıcı psikososyal faktörün var olması gerekir. "Uyum bozukluğu", stres yapıcı olayın ortadan kalkmasıyla ancak altı ay içinde iyileştirilebilir.

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, mobbinge maruz kalmış bireylerde bir çeşit "strese bağlı postravmatik bozukluk" ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür.

Travma sonrası stres bozukluğu, savaştan dönen askerlerin, büyük felaketler yaşayan insanların ya da tecavüz kurbanlarının yaşadıklarına benzer bir olgudur[121].

Travma sonrası stres bozukluğu, 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*. Gün içinde veya hafta içinde yaşadığı nöbetler sonrasında birey, yorgun düşer, kendini bitkin hisseder. Bu panik atak nöbetlerinin sokak, meydan, restaurant, sinema gibi kalabalık ve açık yerlerde ya da otomobil, tren, uçak, otobüs, vapur, asansör gibi toplu taşıma veya nakil araçlarında tekrarlayacağından korkarak bu gibi yerler ve taşıtlardan uzaklaşır ve kendine uygun kaçış yolu arar.

Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Alışverişe çıkamaz, bankaya gidemez, bir yerden bir yere gitmek için taşıta binemez; kısaca tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir. Mobbing mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Tükenir ve acı çeker. Başkaları tarafından bu denli aşağılanması, dışlanması için neler yaptığını kendi kendine sormaya başlar. Gerçekte var ol-

---

[121] Heinz Leymann, "What is PTSD?" *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/15100E.HTM, (01.06.2005)

* Daha geniş bilgi için bkz. Tan, ss. 48-51.

mayan yanıtları bulmak için her kapıyı çalar. Yanıt bulamadığında umutsuzluğa düşer, kendi içine kapanır. Her şeyin sebebi kendisi olduğuna dair vardığı kararda, çok daha önce yitirmiş olduğu öz güveninin yanında, öz saygısını da yitirir. Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişiklikle birlikte çok alıngan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikoloğun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrisin, mobbing olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan mobbing süreci sonucundan düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir.

II. MOBBİNGİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır.

Örgüt çalışanları, içinde bulundukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.

İşletmeler, mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların temeline inilmeden birtakım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur.

Örgüt içinde yaşanan problemler sonucunda yönetim, durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemek zorunda kalabilir. Ancak yönetim, bu girişimin ek maliyet getireceğini düşündüğü takdirde, büyük bir hataya düşer ve mobbingin sürmesine göz yumabilir.

Mobbingin işletmelere verimlilik ve çalışanların morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük getirmeleri kaçınılmazdır. Yaşanan taciz ve terör nedeniyle çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yaşamda kalma mücadelesini sürdürmek için o anda uygun buldukları çeşitli yolları denerler. Bunun sonucunda ekip çalışması zorlaşır; çalışanlar arasındaki uyum bozulur; bir güvensizlik ortamı yaratılır.

Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler[122]. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar.

İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Mobbing nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür.

Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverene daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir.

---

122 Royal College of Nursing (RCN), **Working Well İnitiative, Bullying and Harassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers,** London, 2002, p. 3.

Mobbingin, örgütlere getirdiği psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerden bazıları, aşağıda sunulmaktadır.

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

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

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

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

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

Örgütlerin kendi çatılarının altında mobbing olayının ortaya çıkmaması için mobbingi önleyici birtakım çalışmalar yapmaları gerekir. Farkındalığın artırılmasında yapılabilecek girişimlerden biri de, konuyla ilgili olarak kuruma ait bir el kitapçığının hazırlanmasıdır. İngiltere'de Kraliyet Hemşirelik Okulu'nun (Royal College of Nursing, RCN) yöneticilerine rehber olarak hazırladığı el kitapçığında kurumların, mobbingi önleyici çalışmalarda etkili olabilmeleri için gerekli usul ve politikalara sahip olmalarının yaşamsal önemi vurgulanmaktadır. Örnek kitapçıktan alınan özet bilgi aşağıda sunulmaktadır[123].

"...

- Öncelikle mobbingle ilgili yazılı bir politika oluşturulmalıdır. Tüm insan kaynakları usul ve politikaları üst yönetim, çalışan ve çalışan temsilcilerinin ortaklaşa müzakereleri ile oluşturulmalı ve tüm düzeylerdeki çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır. Müzakereler dürüst ve açık olarak yapılmalı ve tüm çalışanların bakış açısını ifade etmelidir. Oluşturulan yazılı belge, müzakerelere katılan tüm taraflarca onaylanmalıdır.

[123] Royal College of Nursing (RCN).

Bu politikanın uygulanmasını sağlamak en az belgenin oluşturulması kadar önemlidir. Mobbinge nelerin sebep olduğu ve nasıl mücadele edilebileceği, yönetici ve çalışanların ortak çalışmaları ile açıkça görülebilir. Çalışanlar bu problemin çözüm aşamasına dahil edilirse yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ortamı güçlenir.

- Politikanın uygulamaya koyulmasından sorumlu bir üst kurul oluşturulmalıdır. Bu yöntem çalışanlara değer veren sağlıklı bir örgütsel yapının korunması ve geliştirilmesinde üst yönetimin sorumluluk sahibi olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Böylelikle çalışanlar politikaların uygulanmasıyla ilgili herhangi bir fikirleri olduğunda kimi bilgilendireceklerini bilirler. Ayrıca politikanın kontrol ve gözden geçirilmesinde merkezi koordinasyon sağlanır.

- Politika bilinci ve teşvik stratejisi geliştirilmelidir. Birçok örgütte ayrıntılı yazılı politikalar vardır. Ancak bu yazılı politikaları, uygulamaya geçirmedeki anahtar unsur, düzenli kontrol ve teşviktir. Bu sayede, bireysel sorumluluk bilinci yükselir, kabul edilebilir davranışları anlama ve aşinalık sağlanır. Üst yönetimin sürekli sorumluluğu sağlanır.

- Örgütün bu politikaları hakkında bilgi vermek mesleki eğitimin bir parçası olmalı ve yeni işe başlayanlara verilen işe alıştırma eğitimlerinin içinde de yer almalıdır.

- Mobbing karşıtı çalışmanın başarıya ulaşması gerçekçi bir bütçeyle desteklenmiş, planlı ve sistematik bir eğitim programının uygulanmasıyla mümkündür.

Mobbingle mücadele eğitiminin içeriğinde bulunması gereken ana unsurlar, bilgi ve beceri olarak iki ana başlık altında toplanabilir:

Bilgi olarak:

✓ Mobbing tanımlanmalı ve kuramsal çerçevede açıklanmalı;
✓ Mobbingin etkileri ortaya çıkarılmalı;
✓ Örgütün usul ve politikaları açıklanmalı;
✓ Kabul edilebilen ve edilemeyen davranışlar tanımlanmalı;
✓ Yasal çerçeve açıklanmalıdır.

Beceri olarak:

✓ Mobbing tanıma becerisi kazandırılmalı;
✓ Çatışma yönetimi güçlendirilmeli;
✓ Mobbing olgusunda şikâyet eden ve şikâyet edilen taraflara destek sağlayıcı beceriler kazandırılmalıdır.

Ayrıca bu eğitim sırasında, kuruluş içinde olası mobbing davranışlarına karşı örgütün tutumu ve alacağı tavır mutlaka belirtilmelidir.

Örgüt içinde mobbing karşıtı politikanın başarılı olmasında yöneticilerin;
✓ Benimsenen örgüt politikasını uygulamaya geçirme ve
✓ Çalışanların eğitim programlarına katılmalarına olanak sağlama şeklinde iki önemli sorumluluğu vardır.

• Mobbingin engellenmesi için risk yönetimi çok önemlidir. Tüm işçi sağlığı ve iş güvenliği mevzuatları, iş yerle-

rindeki tehlikelere karşı risk yönetimi ile önlem alınmasını gerektirmektedir. İşverenin riskleri azaltma ve hareket geçme sorumluluğu bulunmaktadır. Risk yönetimi hem fiziksel hem de psikolojik problemlere uygulanmakta olup amacı riski kontrol ederek çalışanları korumaktır. Mobbingin neden olduğu psikolojik rahatsızlıklar da, aynen fiziksel problemlerin yol açtığı hastalıklar gibi tedavi edilmelidir.

- Bilgiye ulaşma, risk yönetiminin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Var olan bilgi yönetimi sistemleri stres bağlantılı problemlerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Mobbingin saptanması için ileri düzeyde araştırma gerektiren belirtiler şunlardır:

✓ Hastalık izinleri
✓ Düzensiz veya yetersiz zamanlama (işe geç kalma vb.)
✓ Müşteri şikâyetlerinde artış
✓ Psikolojik destek alan çalışan sayısında artış
✓ Zayıf çalışma ilişkileri
✓ Çalışanlar arasında çatışma

Söz konusu bu göstergelerin tek bir nedeni yoktur. Ancak özel incelemeler sonucunda problemlerin altında yatan nedenler ortaya çıkarılabilir ve mücadele edilmesi mümkün kılınabilir. Çeşitli girişimlerde bulunmuş olma, sonuç alınmasında büyük oranda etkilidir.

Mobbing risklerini belirlenmede kullanılan yöntemler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Anket,
- ✓ Görüşme,
- ✓ Örnek gruplar ve
- ✓ Tüm yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yaklaşım.

Mobbing risklerinin belirlenmesinde çalışanlara bireysel soru sorma en iyi yaklaşımdır. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı konusunda veri elde etmek için geliştirilmiş standart anketler mevcuttur. Ancak en iyi çözüm, örgütlerin kendi yapılarına uygun olarak geliştirdikleri ve uyguladıkları anketlerle, işyerindeki mevcut sağlık-stres bağlantısını ortaya çıkarmalarıdır. Anket yönteminde önemli olan, ankete katılan çalışanların mahremiyetlerine saygı duymaktır. Çalışanlar, anket sonucunda elde edilecek bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirilmeli ve böylelikle ileri aşamalara katılımları sağlanmalıdır.

Örgüt içinde yaşanan mobbing olguları, denetmenler tarafından numaralandırılmalıdır. Ayrıca her bir olgu incelenerek derecelendirmeli ve raporlanmalıdır.

Çalışanların bizzat yaşadıkları veya şahit oldukları mobbing olgularını, bildirmeleri teşvik edilmelidir. Bu amaçla;

- ✓ Mobbing olayları için özel bir bildirim formu geliştirilmeli ve
- ✓ Telefonla bildirim sistemi kurulmalıdır.

Bu bildirimlerin teşviki için gizlilik konusunda çalışanların güven duymalarını sağlamak ayrıca önem taşımaktadır.

Mobbingle ilgili şikâyetler ve bu şikâyetlerin incelenmesinin, süreç içerisinde rolü olan tüm bireylerde stres ve endişeye yol açtığı, deneyimlerle saptanmıştır. Hem taciz edilen, hem de taciz ettiği iddia edilen kişi ve bu olaya şahit olanlar, denetleyiciler ve işçi temsilcileri de bu durumdan etkilenirler. Bu nedenle mobbingle ilgili şikâyetleri araştıracak, inceleyip değerlendirecek kişilerin ayrı bir uzmanlık eğitiminden geçmesi gerekmektedir.

- Ayrıca özel kuruluşların, gönüllü örgütlerin ve bazı psikolog ve hekimlerin verdiği danışmanlık hizmetlerinden yararlanılabilir. Danışmanlık hizmetlerinin kapsamında, mobbing olgusuyla ilgili şikâyetleri bulunan her bireye en fazla gereksinim duyduğu desteği vermek ve ona en uygun çözümü seçme konusunda yardımcı olmak yer alır. Uygun desteğin ne olacağına karar vermek de, ayrıca önem taşır.

- Örgüt içinde mobbinge karşı oluşturulacak stratejide yöneticilerin, önemli rolü vardır. Çatışmaları çözmede başarılı olabilmek için proaktif (yarar sağlayıcı) bir yaklaşım gereklidir. Ancak pek çok yönetici, bu tarz olaylarla mücadelede kendi niteliklerinin eksikliğinden ve durumu daha da kötüye götürebileceklerinden korktukları için doğrudan yaklaşımlardan kaçınmaktadırlar.

Yöneticilerin, örgütlerde mobbing karşıtı strateji oluştururken dikkate almaları gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar aşağıda belirtilmektedir:

✓ Bu tür olaylara, etkin çözüm getirilmediği takdirde örgüte vereceği zararlar göz ardı edilmemelidir.

✓ İşveren temsilcileri olarak, işçi sağlığı ve iş güvenliği yasaları açısından yasal sorumluluklarının bulunduğu unutulmamalıdır.

✓ Davranış standartları oluşturmanın önemi daima anımsanmalıdır.

Bu sorumlulukları üstlenecek ve yerine getirecek yöneticilerde bazı beceri ve niteliklerin bulunması gerekir. Böyle bir yönetici, öncelikle çatışma ve çatışma çözümüyle ilgili eğitim almış olmalıdır. Ayrıca liderlik, arabuluculuk, performans değerlendirme ve mülakat teknikleri konularında da genel yöneticilik eğitimi almalıdır.

Yöneticilerde bulunması gereken bu becerilerin değeri küçümsenmemelidir. Mobbing üzerine yapılan çalışmaların bulguları, örgütlerde mobbing davranışlarında en fazla bulunan kişilerin, sergiledikleri bu davranışlarının bilincinde olmasalar da, yöneticiler grubunda yer aldıklarını göstermektedir.

- Şikayetler ve soruşturma işlemleri, mobbing karşıtı girişimlerin önemli bir bölümünü oluşturur ve sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşumunda değer taşırlar. Bu nedenle örgütlerde gerekli durumlarda şikâyet işlemleri gerçekleştirilmeli ve herhangi bir şikâyetten hemen sonra soruşturma başlatılmalıdır..."

III. MOBBİNG SÜRECİNİN AİLEYE ETKİLERİ VE SÜREÇ İÇİNDE AİLENİN ROLÜ

Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olan mobbing, sadece kurbanı değil aynı zamanda onların aile bireylerini ve genel olarak aile yaşamlarını da derinden etkiler[124]. İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenir. Ancak bu noktada kurbanın, işyerinde doğrudan maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. Hatta işten çıkarıldığı halde bundan ailesine hiç söz etmeyen ve işe gidiyormuş gibi aylarca düzenli olarak her sabah evden çıkıp her akşam eve dönen kişiler de vardır[125].

Ailenin toplumda temel bir rolü vardır. Birey, bir aile içinde doğar ve büyür. Geçen yıllar içerisinde ileride, toplumda yetişkin bir birey olarak yerini aldığında onun özünü yapılandıracak olan temel değerleri ve ilkeleri ailede edinir ve benimser. Aile, ait olduğu toplumun öz değerlerinin nesillere aktarılmasından da sorumlu bir birimdir. Kültürler ve toplumlar arasında farklılıklar olduğu gibi, aileler arasında da farklılıklar vardır. Bizim toplumumuzda ailenin bireyler üzerinde etkisi çok fazladır. Yunanis-

---

124 Hockley, p. 2.

125 Maria Grazia Cassitto, *Mobbing e Spleen*, http://www.unicam.it/ssdici/mobb 11_00.html, (08.11.2005)

tan, İspanya veya İtalya gibi Akdeniz ülkelerinin toplumlarındaki aile yapısının da benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Bu toplumlarda aile, bireyin iş yaşamıyla, özel yaşamıyla ve gerçekleştirmeyi düşündüğü planları veya yaşadığı problemlerle çok ilgilidir. Çocuklarının üzerine titreyen, koruyucu, onların her türlü yardımına koşan aile tipleri topluma hâkimdir. Halbuki orta ve kuzey Avrupa toplumlarında ailelerin, çocuklarına yaklaşımları farklıdır. Bu tip ailelerde çocuğa, bağımsız şekilde hareket etmesi, daha çok küçük yaşlardayken öğretilir. Bunun yanında doğru ve örnek bir yetişkin olmak için gerekli değerler ve ilkeler de aile içinde çocuğa kazandırılır. Ancak aile, çocuğu ayrı bir birey olarak kabul ettiği gibi zamanı geldiğinde öğrenim için veya çalışmak için evden ayrılıp uzaklara gideceğini de bilir. Dolayısıyla aile çocuk arasındaki ilişki toplumdan topluma farklılık gösterdiğine göre, çalışma yaşamında mobbing süreci içerisinde kendini kurban olarak bulan bireyin, ailesiyle olan ilişkisinde sergileyeceği davranış tarzının farklı olması da, kaçınılmazdır.

Çatışma yaşayan bir birey, sorunlarını en sevdiği, en güvendiği en yakınındaki diğer bireylerle paylaşır. Genellikle aile bireyleri, sorunların paylaşılmasında, sıkıntıların anlatılmasında ilk akla gelen kişilerdir. Mağdurun başına gelenler, çoğu kez aile bireylerinin duygularını da etkiler; onun için çok üzülürler. Kuzen Ayşe'nin işyerinde uğradığı psikolojik tacizin, kuzen Derya'nın ağzından anlatılması, kendi yaşamamış olsa da bir aile bireyi olarak mobbing olayına karşı sahip olduğu farkındalığı göstermesi açısından, güzel bir örnektir.

Kuzen Ayşe

"Yedi yıldan beri bir yatırım kurumunda uzman unvanıyla çalışan kuzenimin yaşadıkları, gerçekten herkesin başına gelebilen mobbing olayı. Çalışma yaşamında her zaman duyduğum "mutlu ve verimli bir işletme yaratmanın ilkelerinden olan çalışanları, işe ve işletmeye ait hissettirme amacına" ters düşen, haksız ve acımasız bir uygulama. Kuzenimin anlattıklarını değerlendirdiğimde özellikle son bir yıldan bu yana yaşadıkları, gerçekten dayanılmaz. Ayşe, diğer iş arkadaşlarının devamsızlıklarının fazlalığı ve verimlerinin düşüklüğü nedeniyle, başkalarının işlerini de yapmak zorunda bırakılmakta; işin gerektirdiğinden fazla çalışmasına rağmen sürekli azarlanmaktadır. İş başındayken genel müdür yardımcısının memnuniyetsizliğini ifade eden tavırları; bir başka elemanla konuşurken sürekli kuzenimi ima ederek, "sen bırak o yapsın; sıkıldığın anda işleri ona verebilirsin!" tarzında sözlerle sinir bozucu ve özellikle arkadaşları yanında küçük düşürücü davranışları, Ayşe'nin her an gerilim ve endişe yaşaması için yaptıklarının sadece küçük bir örneğidir.

Anlam verilmesi mümkün olmayan bir diğer davranış ise, kuzenimin bir üst pozisyonuna, daima kendisinden düşük düzeyde ve deneyimsiz bir elemanın getirilmesidir. Bu durumda deneyimli kuzenim, kendisinden daha yüksek bir pozisyonda işe yerleştirilmiş olan yönetmen yardımcısına iş öğretecektir. Bu arada yeni gelen kişinin maaşına zam yapılırken, kuzenimin maaşına yapılmayacaktır. Kurumdan zaman zaman işten çıkartmalar yapılmakta ancak yerlerine eleman alınmamaktadır. Kurum çalışanlarında bu işlere de bakmaları istenmektedir. Ayşe, başka bölümün görevlerini, kendi gö-

revlerini, çeşitli sorumlulukları yerine getirirken ruhsal yönden ne kadar sağlıklı kalabilir ki? Sabahları onu işe gitmeye yönlendirici itici bir güçten yoksundur. Ücretinde hiçbir artış yoktur. Ofis ortamında devamlı azarlama, aşağılama ve psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. İşten ayrılanların işini yapmaktan dolayı artık yaz aylarında bile yıllık iznini kullanamamakta ve iş yoğunluğu günden güne artmaktadır. Yaptığı iş, hız gerektiren ve saniyelerle yarışılan bir sektöre ait olduğu için, çalışma yaşamındaki bu hız, doğal olarak özel yaşamını yavaşlatmaktadır. Hissettiği sıkıntılara, yaşadığı uykusuzluklara şimdi bir de kollarında anlam veremediği ağrılar, çekilmeler eklenmişti.

Tüm bu yaşadıklarının etkisiyle Ayşe, işten çıkarılma veya en azından başka bir şubeye tayin edilme isteğindedir. Bu amaçla insan kaynakları bölümü yöneticisiyle konuşmaya karar verir. Görüşme esnasında yöneticiye tüm yaşadıklarını ayrıntılarıyla anlatırken aniden sinir krizi geçirir ve hastaneye kaldırılır. Böylece psikolojik savaşı, genel müdür yardımcısı kazanmış ve kuzenim Ayşe işten ayrılmıştı.

Şu anda üzerinden büyük bir yük kalktığı için rahatladığını, işten ayrıldığına dair hiçbir pişmanlık duymadığını belirtmesine rağmen, yıllarca tek bir kuruma harcadığı emeğin karşılığını bu şekilde gördüğünden ve şirketin bu politikasından dolayı Ayşe'yi çok sinirli, üzgün ve kırgın görüyorum. Yaşadığı bu olumsuz deneyimler ve duyguların, bundan sonra gireceği işyerindeki çalışma yaşamını da etkileyeceğini; işe, ortama, insanlara karşı hep şüpheyle ve güvensizlikle bakacağını zannediyorum. Onun bu hali, beni çok üzüyor..."

Mağdur birey, işyerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntü ve hayal kırıklığını aile içine taşıyacak; işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır. Ancak mobbing, normal bir çatışma süreci değildir. Sistemli tacizler, saldırılar, aşağılamalar, dışlamalarla sürüp giden; mağduru çaresiz ve etkisiz bırakan ve en sonunda giderilmesi zor zararlara yol açan acımasız bir süreçtir. Yaşanan olaylardan dolayı çok acı çeken kurban, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun bir süre eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtacaktır.

Aile bireylerinin arasındaki bağlılık ve fiziksel yakınlık, mobbing sürecinin ilk evrelerinde mağdura büyük yarar sağlar. Onların verdiği destek ve sevgiyle ayakta durmaya, işyerinde arkasından çevrilen dolaplara dayanmaya çalışır. Bir Akdeniz toplumunun üyesi olan birey, aile içinde kendisine verilecek bu desteği bulmakta zorlanmaz. Halbuki bir kuzey ya da orta Avrupa toplumunun bireyi, yalnızdır. Ailenin, bireyi koruyucu rolü pek fazla olmadığı gibi, aile üyelerinin sorunlarıyla da çok fazla ilgilenilmemektedir. Dolayısıyla mobbinge maruz kalmış birey, ailenin destekleyici, yardım edici gücünden yoksundur. Belki de işyerinde uygulanan mobbing sürecinin, işyeri dışındaki başka insanları da etkileyebileceği açısından düşünüldüğünde, bu tarz aile yapısının, daha iyi olduğu sonucuna varılabilir. Ancak kurban için gerçekten zor bir durum söz konusudur.

Zamanla Akdeniz tipi verici ve koruyucu ailenin de, birdenbire davranışlarını değiştirmesi mümkündür. Aile adeta, kendini

mobbing sürecinden koruyucu bir davranış içine girebilir. Ailenin ilgi ve odak noktası olan bireye karşı sergilenen davranışlar bir anda değişir ve mobbing mağduru birey, ailenin bütünlüğünü ve sağlığını tehdit eden bir unsur olarak algılanmaya başlar. Tabiî ki bu, bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan bir davranış değildir. Sadece ailenin içine düştüğü bir değerlendirme yanılgısıdır. Çalışan insanın zamanının büyük bölümü işte geçmektedir. Kişinin işinde edindiği değer ve saygınlık, onun aynı zamanda toplumda edineceği yerin ve saygınlığın da bir ifadesidir. Aile, toplumun en küçük birimi olduğuna göre "kişinin işiyle ilgili" bu değer, orada da benimsenmiştir. İşyerinde kendisine karşı uygulanan tacizle tükenen birey, kendine olan güvenini yitirirken, ailesinin de kendisine karşı davranışlarının değiştiğini algılar. Geçen zaman içerisinde aile bireyleri, onun bu anlattıklarına şüpheyle bakacak ve gerçek problemleri yaratanın o olduğunu düşüneceklerdir. Aile bireyleri, artık onu bir mobbing kurbanı olarak değil, kendisine yanlış meslek seçmiş, yaşamı boyunca hata yapmış, başarısız bir insan olarak görmeye başlayacaklardır. Bu durumda ailenin desteğini yitiren mağdur, kendini aniden ikinci bir mobbing süreci içinde bulacaktır.

Yaşanan çaresizlikler, çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü ve hüsran, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıp ortaya çıkması olası sonuçlardır.

IV. MOBBİNGİN TOPLUMA VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLARI

İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz veya diğer bir deyişle psikolojik terör, doğrudan doğruya baskıya maruz kalan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir[126].

Mobbingle ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilecek verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye olan etkisini, net olarak söylemek mümkün değildir[127]. Ancak National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları

---

126 Chappell, Di Martino, p.6.

127 Hockley, p.7.

%88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000$ olarak hesaplanmıştır[128].

İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda alınacak önlemlerin sonu yoktur. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır[129]. Böyle bir yaklaşım içinde işyerinde psikolojik taciz, tüm iş çevrelerinin önem vermesini gerektiren bir konudur. Ancak sürekli ağlayarak, halinden şikâyet ederek aynı işi yapan insanlardan olmamak için en azından yaşanılan olgu ve sürecin adını koymak, önlemlerini almak ve diğer çalışanların da bilgilendirilmesini sağlamak, özetle konuyla ilgili farkındalığı artırma mücadelesi için atılacak ilk adımlar olarak kabul edilebilir.

Bununla birlikte ülkemizde, İş Kanunu'nda sadece henüz cinsel tacize uğrayanların dahi, genellikle yaşadıkları büyük acılara rağmen utandıkları veya suçu kanıtlayamama korkusu yaşadıkları için haklarını aramadıkları/arayamadıkları düşünülürse, mobbingle mücadele çalışmalarının yapılabilmesi, kabul edilmek istenmese de çok zordur.

---

128 Chappell, Di Martino, p.6.

129 Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C.1, S. 3, 1999, s.69-86.

Bir mobbing davranışı olarak nitelendirilen cinsel taciz konusunda Yargıtayın verdiği ve aşağıda aynen metni sunulan çok yeni tarihli karar konunun önemi yanında hukuki boyutunu da vurgulamaktadır:

"....Davacı işçi iş sözleşmesi davalıya ait işyerinde bölge müdürü olarak çalıştığı sırada işyerinde sekreter olarak çalışan bir bayan işçiye cinsel tacizde bulunduğu ve bayan işçinin karşılık vermemesi üzerine işten çıkartmakla tehdit ettiği ileri sürülerek davalı işverence feshedilmiştir. Davacı işçi açmış olduğu bu davada feshin haksız olduğunu ileri sürerek ihbar ve kıdem tazminatı isteklerinde bulunmuş, mahkemece isteklerin kabulüne karar verilmiştir.

İşyerinde sekreter olarak çalışan bayan işçinin işverene gönderdiği 7.5.2002 tarihli mektupta davacının eylemleri yer ve zaman belirtilerek açıklanmıştır. İlk olarak işyerinde ve bayan işçinin odasında bu eylemlere giriştiği, ardından çeşitli yerlerde davacı ile birlikte görüldüğü ve baskı sonucu bu eylemlerine göz yumduğu yazılı olarak ifade edilmiştir. Bir süre sonra davacının kıskançlık krizlerine girerek bayan işçinin başka erkeklerle konuşmasını yasakladığı ve işyerinde odasına gelenleri göndermesini istediği bu yönde bayan işçiye baskı yaptığı da anılan yazıda açıklanmıştır. Son olarak bayan işçiyi işten çıkarmakla tehdit ettiği bu şekilde ilişkiye zorladığı hususu da bayan işçinin yazısında yer almıştır. Sözü geçen bayan işçi bu hususları mahkemede de tekrarlamıştır.

Davacı tanıkları ise, bayan işçinin bir başka işçi ile ilişkisinin olduğunu ve bu yüzden davacıya karşı komplo kurulduğunu belirtmişlerse de, şikayet dilekçesinin içeriği ve davalı tanığı

beyanına göre davacının sekreter olarak çalışan bayan işçiye karşı işyerindeki konumunu da kullanarak baskı oluşturmak suretiyle duygusal ilişkiye zorladığı anlaşılmaktadır. Gerçekten, bir bayan işçinin nedensiz yere kendisinin cinsel tacize uğradığı yönünde bu kadar ayrıntılı olarak açıklamada bulunması hayatın olağan akışına aykırıdır. Davacı işçi, daha sonra bayan işçinin rızasıyla bu tür eylemlerine devam etmişse de, davacının işyerinde haiz olduğu yönetici konumu sebebiyle baskı oluşturarak bu eylemlere giriştiği ve son dönemlerde bayan işçinin karşı çıkmaları üzerine işten çıkartmakla tehdit ettiği ve en nihayetinde bayan işçinin baskılar sonucu istifa ettiği ve aynı gün cinsel taciz iddialarıyla ilgili durumu davalı işverene bildirdiği anlaşılmaktadır. Somut olayda davacı ile bayan işçi arasında yaşananlar iş düzenini bozacak nitelikte olduğu gibi doğruluk ve bağlılığa da aykırı eylemler niteliğindedir. Bu durumda ihbar ve kıdem tazminatı isteklerinin reddine karar verilmelidir..."[130].

Bu karardan da anlaşılacağı gibi, işyerlerinde psikolojik taciz, ülkemiz açısından da üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir konu olarak önem arz etmektedir. Özellikle ekonomik krizle gelen işten çıkarmalar ve bireylerin işlerini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların başarılı olmak için tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine, buna katlanmaya çalışmalarına ve mobbingin etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır. Ancak ülkemizde 22.05.2003 tarihinde kabul edilen

130 Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 8.3. 2005 ,E.2004/13286, K.2005/7706 (Kazancı Otomasyon, çevrim içi: 31.01.2006).

ve 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu (Yeni İş Kanunu) çok yeni bir Kanun olmasına, İş Sağlığı ve İş güvenliği ile ilgili 5. Bölüm Madde 77. de;

"İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir."

hükmü bulunmasına rağmen ne 9 Aralık 2003 tarihli ve 25311 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği"nde ne de 7 Nisan 2004 tarih ve 25426 sayılı "Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik"te işçilerin karşılaşabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.

Hukukumuzda, mobbingin uygulanma biçimlerinden sadece biri olan cinsel taciz olgusu düzenlenmiştir. İş Yasası'nın 24. maddesi, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz

süreli iş sözleşmesini fesih hakkını tanırken, aynı Yasanın 25. maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödenmeksizin işverence haklı nedenle feshini; Yeni Ceza Yasası da 105. maddesinde, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adli para cezası öngörmektedir. Görüldüğü gibi, anılan bu düzenlemeler, çok daha yaygın olan mobbing ya da psikolojik tacizi kapsamamaktadır. Ancak, mobbinge başvuran bir çalışanın, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işverence İş Yasası'nın 18. maddesi uyarınca geçerli nedenle feshi sonucunu doğurabilir.

Aşağıda aynen sunulan Yargıtay kararları, İş Yasası'nın 18. maddesinin uygulanması açısından önem taşımaktadır.

> "...Dosyadaki bilgi ve belgelerden; bir eğitim kurumu olan davalı vakıfta bölge eğitim sorumlusu olarak çalışan davacının, davalının ibraz ettiği, davacının da kendisi tarafından çekildiğini kabul ettiği e-mail kayıtlarından, işyeri bilgisayarını kullanarak, mesai saatleri içinde aynı yerde çalışan bir hanım iş arkadaşına edep dışı sözler ve resimler içeren mesajlar gönderdiği anlaşılmıştır. Bizzat davacı tanıkları bu mesajların işverence 7.1.2004 tarihinde öğrenildiğini ifade etmişlerdir.
>
> Bu durumda davacının iş aktinin feshi geçerli bir sebebe dayandığının kabulü gerekir. Böyle olunca davacı 4857 sayılı İş Kanununun 18 ve devamı maddelerinde yer alan işe iade hükümlerinden yararlanamayacağından aynı Yasanın 20/3 maddesi uyarınca Dairemizce aşağıdaki şekilde hüküm kurulmuştur.

SONUÇ: Açıklanan nedenlerle,

1- Ankara 13. İş Mahkemesi'nin kararının BOZULARAK ORTADAN KALDIRILMASINA,

2- Davanın REDDİNE,

3- Harç peşin alındığından yeniden alınmasına yer olmadığına,

4- Karar tarihinde yürürlükte olan tarifeye göre 350.000.000 TL. ücreti vekaletin davacıdan alınıp davalıya verilmesine,

5- Davacının yaptığı yargılama giderinin üzerinde bırakılmasına,

6- Peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine kesin olarak 16.12.2004 gününde oybirliği ile karar verildi."[131]

"... Davacı iş sözleşmesinin geçerli neden olmaksızın feshedildiğini iddia ederek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir. Davalı taraf geçerli nedenle akdin feshedildiğini savunmuştur. Mahkemece sözleşmenin geçerli bir neden olmaksızın işverence sona erdirildiği kabul edilerek feshin geçersizliğine, işe iadeye ve sonuçlarına karar verilmiştir.

Dosyada mevcut bilgi ve belgelerden davacının işyeri dışında ve çalışma saatleri haricinde kaldıkları otel odasında aynı cinsten işverenin diğer bir işçisine ahlaken uygun olmayan

131 Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 16.2. 2004, E.2004/18435, K.2004/28069 (Kazancı Otomasyon, çevrim içi: 31.01.2006).

davranış sergileyerek tacizde bulunduğu anlaşılmaktadır. Tacize uğrayan diğer işçinin eylül ayı sonunda gerçekleşen olayı ekim ortasında işyerinde yapılan bir toplantıda amiri konumundaki kişiye bildirmiştir. Olayın niteliği dikkate alındığında makul sürede durumun işverene bildirildiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu işçinin işverene verdiği ifade de bu anlamda samimi ve inandırıcı bulunmuştur.

Davacının işyerinde çalışma barışını ve düzenini bozucu davranışı nedeniyle işverence gerçekleştirilen feshin geçerli nedene dayandığı kabul edilmelidir. Bu durumda mahkeme kararının bozularak ortadan kaldırılması ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/3. maddesi uyarınca aşağıdaki şekilde karar verilmesi gerekmiştir.

HÜKÜM: Yukarıda açıklanan nedenlerle;

1- Ankara 4. İş Mahkemesinin kararının BOZULARAK ORTADAN KALDIRILMASINA,

2- Davanın REDDİNE oybirliği ile karar verildi."[132]

Ülkemizde mobbing, işyerlerinde sık rastlanan bir olgudur. Örneğin, 2002 yılında, işyerlerinde yaşadıkları psikolojik baskılar sonucu Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'ne başvuran ve aynı hastanede tedavi gören 20-40 yaş arası çok sayıda hastanın bulunduğu bildirilmiştir. Bu hastaların

---

[132] Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 14.02.2005, E. 2005/1827, K. 2005/4204, (Osman Güven Çankaya, Cevdet İlhan Günay, Seracettin Göktaş, **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, Ankara: Yetkin Yayınları, 2005, s. 510-511).

çoğunluğunun, kadın çalışanlardan oluştuğu ve bu grupta ilk sırada devlet memurları ve bankacıların yer aldığı belirtilmektedir[133].

Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir.

Ayrıca mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı da, mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Mobbing kurbanı bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük getirmektedir. İşyerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır.

Bireyin sağlığında kalıcı hasarların oluştuğu olgularda ise mağdur, çok genç yaşta da olsa erken emekliliğini istemek durumunda kalabilir. Normal emeklilik yaşından onbeş yirmi yıl önce emekliliğini isteyen bir bireyin topluma ekonomik maliyeti, tabii ki yüksek olacaktır. Ayrıca bu bireyin hastanede

---

133 "İşyerinde Kafa Tacizi, MOBBİNG", **Yenişafak Gazetesi,** 23.01.2002 http://yenişafak.com/arsiv/2002/ocak/23/hayat.html (05.06. 2005).

yatarak tedavi gördüğü veya bir uzman doktor kontrolü altında bulunması gerektiği düşünüldüğünde, maliyetlerin ulaşacağı boyutlar daha da ürkütücü noktaya ulaşmaktadır.

Bunun yanında mobbing kurbanının yakın çevresi de süreçten etkilenmektedir. Mobbing mağdurunun sergilediği inişli çıkışlı tahammül edilmez davranışlar karşısında aile bireyleri ve arkadaşları da ne yapacaklarını şaşırmış durumdadır. Kurban, işte yaşadıklarını bazen eve getirecek, bazen de dışarıda içki içerek avunmaya çalışacaktır. Kabalaşması ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi de mümkündür. Bu durumda çiftlerin boşanması kaçınılmazdır. İşyerinde uygulanan mobbing sonucu gelişen bir boşanma, parçalanmış ailelerin bulunduğu topluma tabii ki bir ek yük daha getirecektir.

SONUÇ

MOBBİNGLE MÜCADELE

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör süreci olması nedeniyle, mobbingle mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir: *Önlem alma* ve *bilgilendirme*. Ancak bu iki eylem ya da girişimi birbirinden ayırt etmek ne kadar doğru olabilir? Çünkü bireyler ve örgütler düzeyinde bilgilendirme ve bilinçlendirme, etkin önlem almanın bir yolu, hatta temelidir.

Mobbingle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır. Aksi takdirde süreç, mağdurda, işletmede ve tüm toplum düzeyinde onarılması olanaksız zararlara neden olmaya devam edecektir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada ko-

nuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi ve/veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle, bir başka deyişle işveren ve işgörenlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili olarak toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini de değerlendirmeye başlarlar, çok daha gerçekçi bir bakışla analiz edebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır. Çünkü bireyin, bilinmezin ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür.

Bu durumda bilgilendirme, olanaklar dahilinde en az sayıda zararın oluşacağı şekilde olayın önlenmesi, tedavi edilmesi, olaya müdahale edilmesi amacına yönelik bir eylem olarak tanımlanabilir. Yabancı ülkelerde yapılan araştırmalarda, ayrıntılı seminerlerle işgörenlerinin, üst yöneticilerinin ve iş ortaklarının, özetle tüm örgütün mobbing olgusuyla ilgili bilgilenmesi ve bilinçlenmesini sağlayan işletmelerin, çalışanlarının iş doyumu ve örgüte bağlılık gibi iş tutumlarının güçlenmesini sağlamış ve gereksiz personel harcamalarını en aza indirmeyi başarmış işletmeler oldukları gözlenmektedir. Örgütündeki insan gücü kaynağına, mevcut sermayelerinin öncelik sırası içinde önemli bir yer ayıran işletmeler, herhangi bir şekilde yaratılan mobbing süre-

cinden etkilenen mağdurların, bu süreçten olabilecek en az zararla çıkmaları için gerekli tüm girişimlerde bulunmaktan da kaçınmayacaklardır.

Mobbing olgusu hakkında gerekli ve yeterli bilgilerle donanmış yöneticiler, mobbing nedeniyle işletmenin geldiği durumu, işletmenin ödemek zorunda kaldığı ağır bedeli, çok zaman yitirilmeden anlamakta gecikmezler. Mobbingin varlığı, işe ayrılan zaman ve dikkati büyük ölçüde azaltacağından, sürecin ilk belirtileri verimlilikte hissedilecektir. İkinci olarak fark edilen ise, çok nitelikli ve her türlü övgüyü hak eden bazı çalışanların artık eskisi gibi değerlerini sergileyememeleridir. Sonucun kaçınılmazlığı, psikolojik terörün ortamdaki güven ve inancı yıkması nedeniyle işyerinin tüm duygusal havasının bozulması veya daha genel deyişle olumsuz bir örgüt ikliminin oluşması şeklinde kendini gösterecektir.

Mobbing sürecinin en karmaşık, anlaşılması en zor evresi, başlangıç evresidir. Mobbing, sonuçlandırılmamış bir çatışmadan dolayı ortaya çıkar. Yaşamın günlük akışı içerisinde bir şekilde bir yanlış anlama, yanlış değerlendirme olabilir. Bu, ilk bakışta bir mobbing gibi gözükebilse de tamamen anlık bir çatışma olabilir. Buna karşılık ikinci evreye ulaşılmış bir mobbing olgusunun, normal bir çatışmaymış gibi algılanıp önemsenmemesi çok tehlikelidir. Bu aşamada bireylerin, önlem alıcı bir girişimde bulunabilmek için, yaşadıkları mobbing olgusunda üstlendikleri rolün önemini iyi anlayıp kavramaları gereklidir. Oyunun kuralları, saldırgan birey rolündeki mobbingci tarafından belir-

lenmiştir. Kurban seçilen birey, tamamen saldırganın kontrolü altındadır. Bu nedenle korunma stratejilerini harekete geçirerek olay üzerinde müdahalede bulunması artık olanaksızdır.

Mobbinge maruz kalan birey, ruhsal ve fiziksel sağlığının git gide bozulduğunu algılamaya ve bir şekilde çözüm bulabilmek amacıyla yardım aramaya başlar. Ancak yardım alabilmek amacıyla başvurulan kaynaklar, bu konuda yeterli ve gerekli bilgilerle donanmamışlarsa, kurban seçilen bireyin problemlerinin gerçek nedenlerini belirlemekte ve ona yol göstermekte zorlanacak ve yetersiz kalacaklardır.

Oluşan ruhsal, fiziksel ve ekonomik zararlar onarılması çok zor bir hal almadan önce psikologlar ve sosyologlardan oluşan uzman ekipler ve sendikalar tarafından duruma müdahale edilmeli; çalışanlara tam bir bilgilendirme sunulmalıdır. Bilgilendirme, bir yandan işletmede uygulanan mobbing olgusu içinde rol alan aktörlerin bilinçlendirilmesi amacına hizmet ederken, diğer yandan mağdur birey açısından uygun bir çözüm bulma görevini de yerine getirir. Ancak bireye yönelik uygun çözüm için uzman ekiple birlikte mobbing uygulayıcılar ve yönetim de tam bir işbirliği içinde çalışmalıdır. Mobbing sürecinin üçüncü evresine ulaşıldığı takdirde çatışma ve anlaşmazlık, işyerinin dışına taşınmıştır. Bu durumda psikolojik tacize maruz kalmış bireyin psikofizik sağlığıyla doğrudan doğruya ilgilenecek bir psikiyatriste gerek vardır[134].

---

[134] Ascenzi ve Bergagio, p. 97.

İşletmeler, sendikalar ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kuruluşlar, mobbing ortaya çıkıp ileri bir evreye ulaşıldığında, oluşmuş hasarların giderilmesinin olanaksız hale geldiğini unutmamalıdırlar. Bu nedenle psikofizik ve ekonomik hasarlar onarılamaz hale gelmeden önce duruma müdahale etmek gerekir. Zira mobbing, sistem ekonomisi içinde de belirgin zararlara yol açabilir.

ÖRNEK OLAYLAR

ÖRNEK OLAY I

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, işletme içinde bir başka bölümden bu bölüme atanan özgüveni düşük, ancak hırslı ve acımasız yeni bir yöneticinin, işle ilgili bilgi ve beceri yetersizliğini saklamak amacıyla uyguladığı yukarıdan aşağı taciz örneği anlatılmaktadır.

BİR KİŞİNİN, YILLARDIR HUZURLU BİR ŞEKİLDE AYNI FİRMADA AYNI BÖLÜMDE ÇALIŞMASI, "MOBBİNG KURBANI" OLMA RİSKİNİ AZALTMAZ*

Sema, Türkiye'nin büyük holdinglerinden birinin bünyesinde bulunan bir turizm şirketinin "insan kaynakları bölümü" nde insan kaynakları uzmanı olarak sekiz yıldır çalışıyordu. Bu bölümde bir müdür, bir müdür yardımcısı ve çeşitli alanlarda (işe alım, bordro, alt işveren, özlük, performans-kariyer vb.) görevli 13 uzman bulunuyordu. Sema'nın bordro uzmanı olarak görev yaptığı bu bölümde, yıllardır herkes birbiriyle iyi geçiniyor; başarılı ve dengeli bir ekip çalışması sergileniyordu. Bu ekibin üst yönetimle de ilişkisi gayet iyiydi. Bölüm müdürü, insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra, tüm diğer personel yönetimi uygulamalarında da çok başarılıydı.

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2007).

Sema, müdürü Fuat Bey ile gayet iyi ilişkiler içerisinde çalışmaktaydı. Müdür anlayışlı ve çalışanlara arkadaşça yaklaşan bir kişiydi. Sema, müdürüyle iş dışında da görüşüyor; her türlü sorununu onunla paylaşıyordu. Müdür ise, tüm çalışanlara üst yönetimle iletişim olanağı tanıyor ve üst yönetimden gelen tüm bilgileri çalışanlarla paylaşıyordu. Aynı olumlu iletişim müdür yardımcısıyla çalışanlar arasında da mevcuttu. Bölüm içinde paylaşıma açık bir takım çalışması rahatça gözlenmekteydi.

Şirket bünyesinde gerçekleşen yeni bir yapılanma nedeniyle, Fuat Bey endüstri ilişkileri yöneticiliği görevine getirildi. Kalite yöneticisi Işıl Hanım ise, Fuat Beyin yerine insan kaynakları müdürü oldu.

Işıl Hanım, yeni müdür olarak ilk bakışta çalışanlara karşı sempatik ve güler yüzlü davranan bir kişi izlenimini veriyordu. Ancak onun genel eğilimi, kendini her zaman çalışanlardan üstün görmek yönündeydi. Daha ilk günden tüm çalışanlar bu durumu hissetmişti. Ayrıca Işıl Hanımın sadece insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili bilgileri yeterli; buna karşılık diğer alanlardaki bilgileri yetersizdi. Başkalarının üstünlüğüne ise hiç tahammülü yoktu. Bu yetersizliğini maskelemek amacıyla çalışanlardan uzak duruyordu. Herhangi bir problem yaşandığı zaman çalışanların sorunlarının çözümüne yardımcı olmak yerine, "gidin, kendiniz çözün gelin" şeklinde uyarılarda bulunuyordu.

Yeni insan kaynakları müdürü Işıl Hanım, bir hafta içerisinde dört kişiyi işten çıkartmıştı. Herhangi bir sebep belirtilmeden,

çalışanların kıdem ve ihbar tazminatları ödenerek iş akitleri feshedilmişti. Ancak işten çıkartılacak bu dört kişiyi seçerken işi yürütebilecek temel elemanları yerlerinde bırakmaya dikkat etmişti. Işıl Hanım, işten çıkartılan bu dört kişinin yerine, kendi idare edebileceği başka dört kişiyi işe aldı. Burada amacı, bu dört kişilik grubu, diğer eski çalışanlardan ayırt etmek; adeta onlardan kendi çıkarları doğrultusunda yararlanmaktı.

Önceki dönemde ofis içinde, çalışanların birbirleri ile kolayca iletişim kurdukları samimi ve sıcak bir düzen vardı. Aynı büyüklükteki masalar karşılıklı olarak yerleştirilmişti. Işıl Hanım, bu çalışma düzenini bozdu. Eşit büyüklükteki karşılıklı masaları göndertip, yerine büyüklükleri farklı masalar getirtti. Bu masalardan sadece dört tanesi büyüktü. Bu büyük masaları, kendi işe aldığı çalışanlara verdi. Masalar karşılıklı duvar kenarlarına yerleştirildi. Bir duvar kenarında büyük masalarda kendisinin işe almış olduğu yeni elemanlar; diğer duvar kenarında küçük masalarda eski elemanlar oturuyordu.

Bu olay eski çalışanların moralini çok bozmuştu. Asıl görevleri, firmadaki tüm çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselterek iş verimliliğini artırmak olan insan kaynakları bölümü çalışanlarının bu kez kendi moralleri bozulmuş, verimlilikleri düşmüştü.

İşe yeni başlayanlar, müdür Işıl Hanımdan fazlasıyla itibar görüyordu. Yanlış uygulamalarında bile Işıl Hanım umursamıyor ve kızmıyordu. Örnek olarak, eski çalışanlardan Erdal Bey,

bir gün sakal tıraşı olmasa veya kravat takmayı unutsa Işıl Hanım, hemen çok sert bir dille uyarıyor ve tekrarı halinde yazılı ihtar vereceğini söylüyordu. Ancak yeni elemanlardan Hüseyin Bey kirli sakalla işe geliyor, kravat takmıyor ve hatta kumaş pantolon dahi giymiyor olmasına rağmen yine de Işıl Hanım, herhangi bir uyarıda bulunmuyordu.

Sema bir gün, yaşadığı bir problemle ilgili olarak müdür Işıl Hanıma gitti. Problemi anlattı, ancak Işıl Hanım "bana problemle gelme" diye bağırdı ve kendisiyle ilgilenmedi. Bu olay, zaten morali bozuk olan Sema'da daha çok olumsuzluk hissi oluşturdu. Sema'nın üst yönetimle arası iyiydi. Yeni müdür bunu bildiği için personelle üst yönetimin birebir görüşmelerini tamamen yasaklamıştı. Bu durum karşısında Sema, iyice hayal kırıklığına uğradı.

Işıl Hanım, yeni elemanların bilgisayarları için yeni klavyeler ve fareler getirtmiş; eski elemanlara ise getirtmemişti. Ayrıca eski elemanlar sürekli mesaiye kalıyor; yeni elemanlar kalmıyor ve bu mesailer de ücret olarak kendilerine ödenmiyordu.

Müdürün bu davranışları sonucunda tam beş kişi çeşitli zamanlarda istifa etti. Sema da artık işten iyice soğumuştu. Diğer eski arkadaşlarıyla da bu durumu paylaşıyordu. Bu psikolojik baskı karşısında artık dayanamamış ve eşiyle de görüşerek istifa etmeye karar vermişti. Ancak 8 yıldır çalıştığı ve ilk işyeri olan bu firmadan, ayrılma kararını vermesi çok zor oldu. İstifa edeceğini müdür Işıl Hanıma söyledi. Işıl Hanım ise, kendi müdürlü-

günün bir yılı tamamlamadığını; holdingden denetlemeye geleceklerini söyledi ve Sema'nın istifasının geçerli olmadığını belitti. Ancak Sema, Işıl Hanımın, onu kendi çıkarları için işte tutmak istediğini biliyordu. Bunun nedeni, holdingde yapılacak olan yıl sonu denetlemesini, başarıyla sonuçlandıracak tek kişinin Sema olmasıydı. Sema, ilk istifasından sonra 6 ay daha çalıştı. Çünkü yaklaşık 9 yıldır çalıştığı bu işyerinden ayrılmak istemiyordu. Maddi ve manevi olarak çalışmaya ihtiyacı vardı.

Holdingin 10, 20 ve 30 yıllık personel için düzenlediği jübile gecesine Işıl Hanım, yeni işe giren elemanları götürürken; yaklaşık 10 yıldan beri o firmada çalışan eski elemanları götürmemişti. Bu arada Işıl Hanım, daha önce kendi istekleriyle şirketten istifa eden eski elemanlardan ikisinin yeni işyerlerini arayarak, müdürlerine, bu kişiler hakkında olumsuz bilgi verdi. Bu yaptığını ise, bir baskı ve tehdit unsuru olarak eski elemanlara açıkladı.

Tüm bu olanlardan sonra Sema, bu sıkıntılarını ailesine yansıtmaya başladı. Durumdan rahatsız olan eşiyle tartışmalar yaşarken artık bu müdürle çalışmanın olanaksızlığını iyice anlamıştı. Tekrar istifasını verdi. Müdürün kendisine verdiği yanıt: "Yılsonu denetlemesine iki ay kaldı. Ancak bu denetlemeden sonra ayrılabilirsin" şeklindeydi. Daha fazla yıpranmak istemeyen Sema, istifasını, yasal ihbar süresini kullanarak noter aracılığıyla firmaya verdi. Sema, şu an işsiz ve hiçbir yasal hakkını da alamadı. İlk iş deneyiminden sonra aile düzeni bozulan Sema, artık çalışmayı düşünmüyor.

ÖRNEK OLAY 2

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, çok farklı bir nedenden ötürü ve firma yönetiminin hatası sonucunda başlayan, bir eşdeğerler arasında mobbing örneği anlatılmaktadır.

İŞYERİNDE CİNSEL TACİZCİ İKEN PSİKOLOJİK TACİZ KURBANI OLMAK*

Ahmet genç bir "vekil öğretmen adayı" olarak başladığı öğretmenlik kariyerini, öğretmenliğin kendisine uygun olmadığı düşüncesiyle erken sonlandırmıştı. Ahmet genelde çevresindeki insanlarla iletişim sorunları yaşayan içine kapanık bir kişiydi.

Öğretmenliği bıraktıktan sonra bilgisayar programcılığı bölümünü kazanmış ve yazılımcı olmaya karar vermişti. Okula devam ederken kısa süreli işlerde çalışmıştı. Bu işlerde hep hakkının yendiğini düşünüyor ve kendisinin çok başarılı olduğu halde hak ettiği değeri göremediğinden şikayet ediyordu.

Ahmet, yazılımcı olarak Nisan 2006'da yeni işine başladı. İşini ve işyerini seviyordu. Başlangıçta arkadaşlarıyla ilişkileri iyi olan Ahmet, zaman içinde arkadaşlarıyla sorunlar yaşamaya başladı. Kendini beğenmiş bir havası olan Ahmet, karşı cinsle istediği şekilde iletişim kurabileceğini düşünüyordu ve bu konuda umursamaz davranıyordu.

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2008).

Ahmet Kasım 2007'de çalışma arkadaşlarından biri olan Aylin'e, cinsel içerikli resimlerin bulunduğu bir e-posta gönderdi. Aylin şaşırarak Ahmet'e bu e-postayı yanlışlıkla mı gönderdiğini sordu. Ahmet, Aylin'in bu sorusuna karşılık bu e-postayı ona bilinçli olarak gönderdiğini belirtti. Aylin, bu durumu yöneticilerine iletti ve Ahmet'in hemen işten çıkarılmasını istedi. Ancak Ahmet'in şirket içinde önemli bir konumda bulunması nedeniyle, yöneticileri, Aylin'in bu isteğini reddetti. Kendisinden bu durumu yasal boyuta taşımamasını ve şirket içinde kimseyle paylaşmamasını istediler.

Aylin, bu yaşadıkları karşısında yöneticilerinin umursamaz tavırlarından çok rahatsız oldu ve bir şekilde bunun intikamını almaya karar verdi. Yöneticileri Aylin'in işi yasal boyutlara taşıyacağından endişe ederek maaşına zam yaptılar, onu adeta şikayet etmemesi karşılığında ödüllendirmişlerdi.

Böylelikle tüm yaşananların unutulacağını düşünüyorlardı. Ancak süreç umdukları gibi işlemedi. Aylin zam almasına rağmen, olanları bazı arkadaşlarına anlattı.

Sonuçta Aylin'in arkadaşları, Ahmet'e karşı olumsuz bir tavır almaya başladılar. Böylelikle Ahmet'e karşı bir mobbing süreci başlamış oldu. Ahmet artık işyerinde hiçbir arkadaşıyla iletişim kuramıyordu. Daha da kötüsü arkadaşları, onun tüm davranışlarıyla alay ediyor, onu sürekli küçük düşürüyorlardı. Ahmet'in bazı tikleri, bazı mimikleri ve giyim tarzı ile sürekli alay ediliyordu.

Ahmet sosyal anlamda da gruptan dışlanmıştı. Arkadaşları Ahmet'i yemek molalarına, çay sohbetlerine çağırmıyor, Ah-

met'in bulunduğu ortamlarda yer almıyor ve Ahmet'in kendine has bazı özellikleri ile alay ediyor ve onu küçümsüyorlardı. Ahmet geldiğinde sigara içenler, sigaralarını onun gibi üflüyor ve arkasından gülüyor, taktığı kolye ile alay ediyorlardı.

Ahmet bu olanlara aylar boyu bir anlam veremedi. Yedi ay önce Aylin'e yaptığı davranışının yanlış olduğunu düşünmüyor; tüm bu yaşadıklarının, kıskançlıktan kaynaklandığını düşünüyordu.

Ahmet iş yerinde iyice yalnızlaşmış ve kendine olan güvenini kaybetmeye başlamıştı. İşe gelmek istemiyor; öğle yemeklerine çıkmıyordu. Sürekli onu izleyen bakışlardan ve kendisi hakkındaki konuşmalardan son derece rahatsızdı.

Aylin ve arkadaşları, Ahmet'in bu duruma düşmesinden çok keyif alıyorlardı. Bu durumu gözlemleyen yöneticiler de artık rahatsız olmaya ve kararlarını sorgulamaya başlamışlardı.

Bu yaşadıklarına dayanamayan Ahmet, tek çözüm yolunun işten ayrılmak olduğuna karar verdi. İstifasını yönetime sundu.

Tacizciler, Ahmet'in istifasını duyunca çok sevindiler. Yönetimden Ahmet'in ofis içinde güzel bir konumda bulunan masasının Aylin'e verilmesini istediler. Adeta zafer kazanmış bir komutan edasıyla, yaptıkları mobbingi kutlamaktaydılar.

Tacizci iken mobbing kurbanı olan Ahmet, halen işsizdir. Yaşadıklarını yeni işyerinde yaşamaktan korktuğu için iş aramayı bırakmış ve aile içinde de bir takım sorunlar yaşamaktadır.

ÖRNEK OLAY 3

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, işyerinde psikolojik tacizin, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde sonuçları açıkça gözlenmektedir.

LEYLA HANIM VE OĞLU ŞAFAK*

Şiddetli geçimsizlik nedeniyle eşinden ayrılan Leyla Hanım, oğlu Şafak ve kızı Yeliz'i alarak İstanbul'a kardeşlerinin yanına gelir. Uzun bir süre kardeşlerinin yanında kalır. İş aramasına rağmen, ancak birkaç aylık kısa süreli işler bulabilir.

Bir gün bir kamu kurumunda çalışan dayıoğlu ile görüşür. Çok zor durumda kaldığını belirtir, ondan iş bulmasına yardımcı olmasını ister.

Leyla Hanımın akrabası, üniversiten sınıf arkadaşı olan Kerim Beye konuyu anlatır. Kerim Bey, Tuzla Organize Deri Sanayi'nde faaliyet gösteren aynı şirkete ait iki fabrikanın müdürlüğünü yapmaktadır. Fabrikaların o tarihte işçi ihtiyacı olmamasına rağmen çok yakın arkadaşını kıramayan Kerim Bey, Leyla Hanımı görüşmeye çağırır.

O dönemde Organize Deri Sanayi'nde yüzlerce deri fabrikası kapalıdır. Çok az sayıda ve gerçekten büyük üretim yapan,

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2007).

yurtdışı bağlantıları iyi olan şirketler faaliyettedir. Deri sanayinde çalışmak zor ve yorucu olduğu için ücretler de kısmen tatmin edici düzeydedir. Bu nedenle sektörde iş bulmak adeta olanaksızdır. Binlerce kişi iş başvurusu yaptığı halde hem ülkenin genel ekonomik kriz içinde bulunması hem de sektörün özellikle Rusya'dan kaynaklanan nedenlerden dolayı kriz yaşaması nedeniyle insanlar işsizdir.

Leyla Hanım fabrika müdürüyle yaptığı görüşme sonucunda makineden çıkan derileri istifleme bölümünde işe başlar. Deri sanayinde işler genelde sezonluk olduğu için Leyla Hanımın işi de sezonluktur. Ücreti sigorta, öğle yemeği ve prim hakkı elde eden Leyla Hanım, o kadar mutludur ki işin sezonluk olmasına bile aldırmaz. "Nasıl olsa buraya girdim, bir yolunu bulur kadrolu işçi de olurum" diye düşünür. Tabii ki, fabrika müdürü ile dayıoğlunun okul arkadaşı olmaları ona bu güveni vermektedir.

Leyla Hanım, işe başladığı ilk gün hiç düşünmediği olaylarla karşılaşır. Çalıştığı bölümde ustabaşı Orhan, kimden torpilli olduğunu, fabrika müdürünün yakını bile olsa işyerinde belirli bir ilden olanların çalıştığını, bu işyerinde yabancıların uzun süre çalışamayacağını hatırlatır.

İş bulmanın zorluğunu çok iyi bilen Leyla Hanım ustabaşına cevap vermez. Tepkileri normal karşılar. Fabrika müdürü bir ustabaşına söz mü geçiremeyecek diye düşünür. Ancak ustabaşı Orhan, Leyla Hanımı akşam saatine kadar bir dakika bile durmadan çalıştırır. Diğer bütün işçileri bırakıp sadece Leyla Hanıma emirler yağdırır. İkinci gün akşamı yorgunluktan bitkin düşen Leyla Ha-

nım aslında durumun çok iç açıcı olmadığını anlar. Ancak işsiz kaldığı günleri anımsar. O günlerde fabrika müdürü ile görüşmek bir yana, Gebze çevresindeki fabrikaların kapısından içeri bile alınmamıştır.

İlk iki hafta içinde ustabaşı Orhan ile diğer bir bölümün ustabaşı Kemal sözlü olarak Leyla Hanımı küçük düşürmeye devam ederler. Fabrikanın işçileri de bu arada boş durmazlar. Sözlerle, davranışlarla ve bakışlarla Leyla Hanımı baskı altına alırlar.

İki hafta sonra fabrika müdürü, Leyla Hanımı çağırır. Ofise girdiğinde dayıoğlunun da orada olduğunu görür. Müdür, Leyla Hanıma yaptığı işin çok zor olduğunu, bu işi aslında erkeklerin yapması gerektiğini, bugünden sonra çay ve temizlik işlerinde görevli olduğunu söyler. Dayıoğlu, arkadaşına Leyla Hanımın oğlu Şafak'ın bu işi çok iyi yapabileceğini söyler. Müdür, "gelsin, bir görelim" der.

Aynı fabrikada Şafak da çalışmaya başlar. Leyla Hanım işinden memnundur. Ancak işçilere çay servisinde sorun yaşamaktadır. İşçiler ve ustabaşılar, çayın iyi olmadığı, bardakların iyi temizlenmediği gibi şikâyetler ile sözlü tacizde bulunmaktadırlar. Şafak, bir kaç kez annesine yapılanlara isyan eder. Ancak kavga çıkmadan olay yatıştırılır.

Aradan dört ay geçer. Şafak, günden güne kontrolden çıkar. İş dışındaki davranışları da çok değişmiştir. Asi, söz dinlemeyen, başına buyruk bir gençtir. Tatil günleri ortadan kaybolmakta ve sigara içmektedir.

Leyla Hanım, ne yapacağını şaşırmış bir haldedir. Ekonomik yönden hayal dahi edemeyeceği kadar rahatlamıştır. İşyerinde kendisine yapılan haksızlıkları kimseye söylemez. Zira çocukları için bunlara katlanmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Oğlunun kontrolden çıkmasını ise, babasız yetişen çocukların böyle olduğunu düşünerek 'normal' kabul eder.

Aslında işyerinde çalışanlar, iki yabancının işe alınmasına çok kızmışlardır. Fabrika müdürü ile toplantı yaparak, topluca istifa edeceklerini söylerler. Kerim Bey, tehditlere pek aldırmaz. "Yüzlerce iş başvurusu var. Hepsi de deneyimli. Gitmek isteyen hemen gidebilir" der.

Bir gün, işçilerden birinin cüzdanı kaybolur. Kerim Bey, işçileri toplar ve bir konuşma yapar. Ancak uğraşılarına rağmen cüzdan bulunamaz. Orhan ve Kemal adlı ustabaşılar, müdürün odasına gelerek cüzdanı Şafak'ın çaldığını iddia ederler. Kerim Bey, bunun iftira olduğunu, annesiyle Şafak'ı istemediklerini bildiğini söyler. Ancak işçiler, Şafak'a "hırsız" damgasını vurmuşlardır.

Bir başka gün bir başka işçinin cüzdanı kaybolur. Birkaç gün sonra bir cüzdan; daha sonra bir başka cüzdan yok olur. Beşinci cüzdan da kaybolduğunda Kerim Bey, olaya el koyar. Önce Şafak'la görüşür. Şafak, kaybolan cüzdanlardan haberi olmadığını, kendisinin de iki kez cep telefonunun çalındığını, cebinden parasının alındığını, ancak bunu annesinden başka kimseye söylemediğini söyler. İşler iyice karışmıştır.

Kerim Bey, diğer işçilerle de toplantı yaptıktan sonra her işçinin dolabının aranmasına karar verilir. Aramada son kaybolan cüzdan, Şafak'ın dolabında bulunur. Kapıları kilitli olan dolaplardan birinin hiç zorlama olmadan açılmış olması şaşırtıcıdır. Belki maymuncukla açılmış olabileceği düşünülür.

Cüzdanın Şafak'ın dolabında çıkması, Kerim Bey'i zor durumda bırakır. İşçiler haklıdır. Kerim Bey, Leyla Hanımı odasına çağırır. Şafak işten çıksa dahi işçilerin onu rahatsız edeceklerinde korktuğu için ikisini birden işten çıkarmaya karar verdiğini söyler. Altı aylık ücretlerini öder ve işten çıkarır.

Sonradan yapılan görüşmelerde işçilerin her türlü yolu denedikleri halde Şafak ve annesini attıramadıkları; bu nedenle Şafak ile onun yaşlarında iki genci kasıtlı olarak arkadaş yaptıkları anlaşılır. Bu iki genç, önce Şafak'ın eşyalarını çalarlar. Sonra, "senin telefonunu, şu kişi çaldı; sen de git onun parasını al" derler. Böylelikle Şafak, suça itilir. İşyerinde uğradığı baskı ve taciz, Şafak'ı çok değiştirmiştir. İş dışında sokak çeteleri ile temas kurar. Ustabaşıları tehdit eder. Nitekim anne oğul işten atıldıktan sonra, iki ustabaşını da sokak ortasında darp etmişlerdir.

ÖRNEK OLAY 4

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, kurbanın kayırıldığını düşünerek baştan önyargılı davranan, aynı zamanda onun başarılı olmasını da çekemeyen iki yüzlü yılan tiplemesine uygun tacizcinin uyguladığı bir yukarıdan aşağıya mobbing olayı anlatılmaktadır.

MUHASEBECİ AYŞE*

Ayşe bir yakınının vasıtasıyla bir kamu kurumunda sözleşmeli personel olarak işe başlar. Daha önce herhangi bir muhasebe bilgisi ve tecrübesi olmadığı halde muhasebe bölümünde görevlendirilir. Bölüm müdürü, Ayşe'nin kendi bölümünde görevlendirilmesini memnuniyetle karşılar. Ayşe' ye işi kolay öğrenebileceğini, kendisinin de ona yardımcı olacağını söyler. Ayrıca bölümde çalışan Nuray da, Ayşe'ye sıcak davranır; kendisinin de ilk başlarda çok zorlandığını fakat daha sonra işi öğrendiğini, ona da yardımcı olabileceğini söyler.

Ayşe kendisine gösterilen bu yakınlıktan çok memnun olur ve işi öğrenmek için büyük gayret gösterir. Konu hakkında bilgisi olan kişilerle sürekli görüşür, kitaplar okur ve hatta mesai bitiminde çalışmaya devam ederek gündüz yapılan işleri tekrar gözden geçirir. Hata yapmamaya, kendine güvenen insanların yüzünü kara çıkarmamaya çalışır.

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2007).

Ancak bir süre sonra kendisine karşı davranışlarda bir takım değişikliklerin olduğunu fark eder. İlk başlarda bunları kişilerin iş yorgunluğuna verse de, daha sonra kulağına gelen dedikodulardan işin gerçeğinin böyle olmadığını anlar.

Bölüm müdürü, Ayşe'nin torpille işe alındığı, hiçbir iş bilmediği, şımarık ve havalı olduğu şeklinde her yerde konuşmaktadır. Ayşe birkaç kez kendisiyle bu konularda konuşmak istediyse de hep kaçamak cevaplar alır. Kendisine sadece Nuray destek olur ve bunlara aldırmamasını söyler.

Zaman geçtikçe Ayşe işi çok daha iyi öğrenir ve kendi başına bütün işleri yapacak hale gelir. Bu durum, her hatasında kendisiyle dalga geçen, alay eden ve beceriksiz olduğu konusunda dedikodu yapan müdürünü, açıkça belli etmese de kızdırmaktadır.

Bu arada Ayşe, kurum amiri ile de zaman zaman görüşmekte ve kendisinin herhangi bir sorunu olup olmadığı konusundaki sorularına karşılık bir probleminin olmadığı yanıtını vermektedir. Zira bölüm müdürü, kurum amirinin yanında Ayşe'ye çok iyi davranmakta; adeta onu himayesi altına aldığı izlenimini vermektedir. Bu durumda Ayşe, kendisine inanılmayacağı düşüncesiyle susmak zorunda olduğunu hisseder.

Bölüm müdürünün aşağılayıcı tavırlarında artış olduğu ise bir gerçektir. Özellikle yalnız kaldıklarında iğneleyici laflarla Ayşe'yi rahatsız etmekte, başkalarının yanında ise bir baba edasıyla davranmaktadır.

Ayşe, zamanla bu duruma da alışabileceğini düşünse de müdürün davranışları giderek daha rahatsız edici bir hal almaktadır. Müdür, Ayşe'nin öğle yemeklerini yediği, sohbet ettiği kişileri bile, tenkit etmektedir.

Ayşe bu stres altında iken kurum teftiş kurulu, bölümü denetlemeye gelir. Kendisi ilk kez böyle bir teftişle karşılaştığı için çok heyecanlıdır. Bölüm müdürü ise, teftiş heyeti ile olan samimiyetine güvenerek çok rahattır. Hatta heyetin Ayşe'nin hatalarını saptayacağını, böylece Ayşe'nin işe yaramaz bir personel olduğunun herkes tarafından anlaşılacağını düşünerek gizliden gizliye sevinmektedir. Ancak hiçbir şey düşündüğü gibi gelişmez. Teftiş çok başarılı bir şekilde tamamlanır ve heyet, Ayşe'yi çalışmalarından ötürü kutlar.

Bölüm müdürü bu duruma sevinmiş gibi gözükse de Ayşe'ye karşı kini daha da artar. Bir gün Ayşe, çay istemek için görevli personele telefon ettiğinde görevli, artık ona herkes gibi parasını maaş günü almak üzere çay veremeyeceğini, çay içmek istiyorsa parasını hemen ödemesi gerektiğini söyler. Çaycının ne demek istediğini anlamayan Ayşe, önce şaşırır; fakat bunun bölüm müdürünün emri olduğunu öğrenince bunun da, kendisini yıldırıp işten ayrılması için uğraşan bölüm müdürünün başka bir oyunu olduğunu anlar. Bölüm müdürüne niçin böyle bir emir verdiğini sorduğunda ise aldığı yanıt karşısında şok olur: "Sözleşmeli personelsin. Çay borçlarını ödemeden ya işten ayrılırsan..."

Artık dayanacak gücü kalmadığını düşünen Ayşe'ye, bir tek Nuray destek olur. Nuray da çay ocağından çay içmeyerek durumu protesto eder. Getirdiği çay makinesi ile odasında çay yapmaya başlar. Ancak alet yangın çıkarır gerekçesiyle bu da yasaklanır.

Ayşe işe başlayalı 1 yıl olmuştur. Bu arada Nuray, eşinin tayini nedeni ile işten ayrılmak zorunda kalmıştır. Ayşe artık kendini çok daha yalnız hissetmektedir.

Bir gün bölüm müdürü, artık Cumartesi günleri de öğlene kadar işe gelmesi gerektiğini; aksi halde kendisi hakkında yasal işlem yapacağını söyler. Ayşe sözleşmesinde böyle bir maddenin olmadığını söyler fakat müdür, çok sert bir üslupla: "Sözleşmeli diğer personelin hepsi Cumartesi günleri de çalışıyor. Bir tek siz, çalışmıyorsunuz. Torpille işe girdiğiniz için kendinizi başkalarından farklı görmeniz için sebep yok" der. Bu durum Ayşe'yi çok üzer. Aslında Cumartesi çalışan personel, görevleri gereği Cumartesi çalışmak zorundadır. Halbuki kendi çalıştığı bölüm Cumartesi günleri kapalı olduğu gibi yapılacak herhangi bir iş de yoktur. Durumu kurum amirine söylemeyi düşünür, fakat çalışma arkadaşlarınca yanlış anlaşılacağı, kendisine hoş bakılmayacağı düşüncesi ile vazgeçer. Bu arada kurum amiri de başka bir yere görevlendirilir. Ayşe, artık büsbütün kendini yalnız hissetmektedir.

Artık çalışmak istememekte; ancak bunu ailesinden hiç kimseye söyleyememektedir. Bu işe girebilmesi için ailesi çok uğraşmıştı. Ayşe, yorucu bir iş gününün bitiminde eve gitmek üzere odasından çıkarken müdürü, yolunu keser ve çantasını aramak

istediğini söyler. Ne olup bittiğini anlayamayan Ayşe bir anda şok olur ne söyleyeceğini bilemez. Müdürün, ısrarla çantasını aramak istediğini, buna yetkisi olduğunu söylemesiyle kendine gelir, utanç ve üzüntü içerisinde bağırarak oradan uzaklaşır.

Olaya bir türlü anlam veremeyen Ayşe, aşağılanmış ve onuru kırılmıştır. Artık o işe bir daha gitmesi mümkün değildir. İşten ayrıldıktan sonra günlerce dışarı çıkmaz ve olanları da kimseye anlatamaz.

ÖRNEK OLAY 5

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, yetersizliğini hiddetli ve bağırgan bir kişilik tiplemesiyle örtmeye ve başarılı kurbanını taciz ederek kaçırtmaya çalışan bir amirin; kıskanç "ikiyüzlü yılan" izleyicinin de yardımıyla uyguladığı bir mobbing olayı anlatılmaktadır.

BAŞARILI OLMA HIRSI*

Aylin üniversite eğitimi süresince bankacılık mesleğinin hayalini kurar. Üniversiteyi bitirdikten sonra, özel bir bankada çalışmaya başlar. İşini çok seven Aylin, işine ve arkadaşlarına çok kısa zamanda uyum sağlar. Çalışkanlığı nedeniyle daha işteki ilk yılında terfi alır. Aylin henüz 24 yaşındadır. Sabahları zevkle işine gitmekte, işine dört elle sarılmaktadır. Her şey yolundadır. Ta ki bankaya yeni şube müdürü gelene kadar...

Yeni şube müdürü olarak atanan 33 yaşındaki Turgut Bey, daha önce müfettişlik yapmış ve işinde uzman bilinen bir yönetici olması nedeniyle bu göreve getirilmiştir. Kariyeri parlak görünmesine karşın, sosyal ilişkiler konusunda çok yetersiz olduğu daha ilk günlerden tüm banka personelince anlaşılmıştır. Turgut Bey sürekli bağırarak konuşmakta ve konumunu her fırsatta ça-

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2008).

lışanlara anımsatarak onlar üzerinde baskı kurmaktadır. Turgut Beyin bu davranışlarına ilk günden beri en fazla maruz kalan kişi Aylin'dir.

Aylin, Turgut Bey ile hiçbir problem yaşamamasına rağmen, psikolojik tacize uğramasını, hem Turgut Beyin hem de izleyici olarak sürece katılan Hasan'ın başarılı olma hırslarına bağlamaktadır. Hasan, Turgut Beyle arasını ilk günden beri iyi tutmaya çalışmakta ve bu uğurda her şeyi yapmaktadır. Bu arada, personel arasında konuşulan her şeyden Turgut Beyin bir şekilde haberi olmaktadır. Aylin, Hasan'ın Turgut Beyle daha samimi olup karşılığında yükselebileceğine inandığı için bunu yaptığını düşünmektedir. Aylin, Turgut Beyin yoğun baskısına neden maruz kaldığını şöyle açıklamaktadır:

"Aslında Turgut Beyin neden daha fazla benim üzerime geldiğini bilmiyorum. Ama bana ayrıca bir kin besliyor gibiydi. İlk geldiği sıralarda böyle değildi, fakat bir süre sonra, Hasan'la ilişkileri geliştikçe bana karşı tavırları sertleşti. Garip olan şey, Hasan'ın bize sürekli Turgut Beyi kötülemesiydi. Hiç şüphem yok, benim hakkımda da Turgut Beye olumsuz şeyler söylüyordu. Bunun sebebi, Hasan yıllardır terfi alamazken benim ilk yıl içerisinde terfi almamdı. Ayrıca Hasan kişilik olarak Turgut Beye benziyordu. Çok hırslıydı, kıskançtı ve yükselmek için her şeyi yapabilirdi.

İş arkadaşlarımızla aramızda ne konuşsak Turgut Beyin kulağına gidiyordu. Turgut Bey herkesin olduğu bir ortamda, onun

olmadığı bir yerde konuştuğumuz şeylerle ilgili iğneleyici laflar ediyordu. Başlarda Hasan'ın laf taşıdığını anlamadık. Ama sonradan açıkça görüldü ki Hasan, tüm konuşulanları Turgut Beye anlatıyordu. Bir gün Hasan, ben ve çok güvendiğim bir arkadaşımın bulunduğu bir yerde konuşulan konudan Turgut Beyin haberi olduğunu anladım ve o an Hasan'ın laf taşıdığından emin oldum. Ayrıca Hasan özellikle beni çok kıskanıyordu. Bunu hissettirmemeye çalışsa da çoğu zaman anlaşılıyordu. Sonuç olarak, zaten benden pek hoşlanmayan Turgut Bey, Hasan'ın da dolduruşuna gelerek bana karşı, diğer çalışanlara kıyasla çok daha önyargılı ve saldırgan davranmaya başladı. Sanki benden öç alıyormuş gibi hareket ediyordu".

Aylin, Turgut Beyin gelişinden, işten ayrılmasına kadar geçen sekiz aylık sürede yaşadıklarını şöyle özetlemektedir: "Turgut Bey gelir gelmez, daha beni tanımadan yaptığım her şeyi eleştirmeye başladı. Bunda Hasan'ın büyük rolü olduğunu düşünüyorum. Turgut Bey geldiğinden itibaren çalışma saatlerim uzadı. Buna rağmen işlerimi yetiştiremez oldum. Çünkü sorumluluğumda olmayan işleri de bana veriyordu. İşleri yetiştirememem beni strese sokuyordu. Turgut Bey özellikle uzun bir araştırma gerektiren işleri bana vererek normal şartlarda yetişmesi mümkün olmayan bir süre içinde bitirmemi istiyordu. Beni sürekli telefonla arayıp işi bitirip bitirmediğimi sorarak sıkıştırıyordu. Artık çalan telefonları, acaba yine o mu arıyor endişesiyle açmak istemiyordum. Bunların yanında, müdür odasına her gittiğimde, Turgut Beyin bilgisayarının ekranında çalışma masa-

mın zumlandığını görüyordum. Yani bana 'gözüm hep sende' mesajı veriyordu. Bu durum beni iyice geriyordu. O dönemde nasıl bir baskı altında olduğumu anlatmam mümkün değil. Hem kendi asli işlerimle uğraşıyordum, hem de Turgut Beyin verdiği işleri yapmaya çalışıyordum. Diğer taraftan da sürekli Turgut Bey tarafından sıkıştırılıyordum. Bu baskı altında zamanla sağlığım bozulmaya başladı. Özellikle mideme sürekli kramplar giriyordu. Ne yapsam midemin ağrısı kesilmiyordu. En sonunda mide ağrılarımın nedeninin psikolojik olduğu anlaşıldı".

Aylin, Turgut Bey hakkındaki düşüncelerine ve yaşadıklarına şöyle devam etmektedir:

"Turgut Bey bulunduğu konumu hak eden birisi değildi. Ama tabi bunu ona söyleyemiyor ya da şikâyet konusu yapamıyorduk. Sabahları işe gelmesi gereken saatten geç geliyordu ve bunu bastırmak için şubeye girer girmez hırçınlaşıyordu. Çok basit bir bahane bularak şube içinde müşterilerin bulunmasına aldırmadan bana bağırıyordu. Sonra 'bu ne hal bir açıklama istiyorum' diyerek beni tekrar odasına çağırıyordu. Turgut Bey, bana kızmak ya da beni yanına çağırarak oyalamak için her bahaneyi kullanıyordu. Mesela bazen 'şube neden bu kadar boş' diye sinirlenip bağırırken, bazen de 'şube neden bu kadar kalabalık' diye bağırıyordu. Bazen o kadar ileri gidiyordu ki kendi odasında müşterilerin yanında beni kastederek, 'bunlar hiçbir şeyden anlamaz' diyordu. Sürekli bana, 'sen hiçbir şeysin' mesajı veriyordu. En sevmediğim hareketlerinden birisi de mesai bitiminden sonra arkadaşlarını işyerine davet etmesiydi. Mesai bitimin-

den sonra gelen arkadaşlarına hizmet için beni görevlendiriyordu. O akşam onlar çıkana kadar kimse bankadan çıkamıyordu. Anımsamak bile istemiyorum o günleri. Yaşadıklarımdan kimseye bahsedemiyor, bu nedenle bir türlü rahatlayamıyordum".

Aylin Turgut Beyin hırçın davranışlarını, özellikle onun işinde başarılı olma hırsına bağlamaktadır. Aylin bu hırsı ve Turgut Beyin hırsının neden olduğu davranışlarını şöyle anlatmaktadır:

"Turgut Bey ilk kez şube müdürlüğü yapmaktaydı. Kendisini ispatlamak istiyordu. Fakat bunun ekip ruhu ile olacağının farkında olamayacak kadar bilgisizdi. Hatta işinde başarılı olmanın çevresi üzerinde baskı kurularak sağlanacağını düşünecek kadar cahildi. Bilgisizliğini bağırarak bastırıyor, üste çıkıyordu. Bence ona her şeyi yaptıran yükselme ya da başarılı olma hırsıydı. Bankanın koyduğu hedefleri tutturarak başarılı olabilmek için müşterilere olmadık sözler veriyordu. Zaten benim işten ayrılma konusunda kesin kararı almam, Turgut Beyin müşterilere verdiği olmadık sözlerden kaynaklandı. Bir gün bir müşterimize verdiği bir sözü yerine getiremedi. Sonra vaadin yerine gelmeme sebebinin ben olduğumu söylememi, yani olayı üzerime almamı istedi. Hatta bana açıkça 'sen kötü polis ol, ben iyi polis olacağım' dedi. İnsanlara karşı sürekli bile bile yalan söylemem için beni zorluyordu. Daha da önemlisi benden kendi hırsları için mevzuata aykırı işler yapmamı istiyordu. Bunlar beni o kadar kötü bir ruh haline soktu ki yaptığım işten hiç zevk almadığım gibi, bu meslekten emekli olabileceğimi de düşünemiyor-

dum. Çalışma tempom sürekli artıyor, fakat başarılı olamıyordum. Üstelik hiç hak etmediğim muamelelerle karşı karşıya kalıyordum. Kendimi tam bir çıkmaz içinde hissediyordum. İşte tam bu noktada, işten ayrılmaya kesin olarak karar verdim ve Turgut Beyin gelişinden yaklaşık sekiz ay sonra işten ayrıldım".

Aylin işten ayrıldıktan sonra bankacılık mesleği ile ilgili teklifler gelmesine rağmen bunları dikkate almadı. Hatta bir yakınının yine bankada, yüksek ücretli ve eski işinde olduğundan daha prestijli bir iş önerisini geri çevirdi. Kendine uygun başka bir işe de başlamadı. İşinden ayrıldıktan yaklaşık bir sene sonra evlendi. Eğer mecbur kalmazsa hayatı boyunca bir daha çalışmak istemiyor.

ÖRNEK OLAY 6

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, sahip olamadıklarının acısını yeni gelen başarılı ama çok genç kurbanından çıkaran ve yoğun bir kıskançlık içerisinde kendi konumunu korumaya çabalayan acımasız mobbingcinin yaptıkları anlatılmaktadır.

SESSİZ KEREM'İN SABRI BU KADARMIŞ...*

Üniversite yıllarında, ek gelir amaçlı bireysel olarak yaptığı internet tabanlı editörlük işini, kurumsal bir firmada devam ettirme kararı alan Kerem Denizli, kurumsal bir şirkete web editörlüğü pozisyonuna başvurmuş ve yazılı ve sözlü mülakat süreçlerini başarıyla geçtikten sonra işe kabul edilmiştir. İşe alınmasını takip eden ilk iki ay, her şey yolunda gitmiştir. Ancak bir gün editörlerden sorumlu direktör Halis Bey, genel müdür Birhan Beyin de bulunduğu toplantıya katılır. Bu toplantıda, genel müdür Birhan Bey, editörlerden sorumlu direktör Halis Beyi şirketin internet sayfasındaki aksaklıklarla ilgili olarak herkesin yanında azarlar. Toplantı biter bitmez Halis Bey, editör ekibini acil toplantıya çağırır. Genel müdürün azarlarına maruz kaldığını belirtir. Genel müdür ve direktörlerin önünde kendisinin küçük düşürülmesine neden oldukları için, başta Kerem Bey olmak üzere birim çalışanlarını azarlar.

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2008).

Bu olayın üstünden çok geçmeden, şirketin internet sitesinden sorumlu olan ve daha yeni işe alınmış olan Kerem Beyin masası, direktörü Halis Bey tarafından değiştirilir. Kerem Bey daha küçük ve daha arka konumda bir masaya yerleştirilir. Kerem Beyin buna itiraz edip, nedenini sorması üzerine, Halis Bey yeni bir eleman alınacağını ve onun, Kerem Beyin eski masasında oturacağını söyler. Bu cevabın üzerine Kerem Bey itirazı bırakır ve kendisine gösterilen yeni masaya yerleşir. Takip eden bir ay içinde, yeni eleman işe alınmaz. Bu arada Halis Bey, Kerem Beye görev tanımının dışında veri girişi gibi daha vasıfsız işler vermeye başlar. Kerem Bey bu durumu bir süre için sineye çekmeye karar verir.

Bir sonraki birim içi aylık toplantı sırasında Halis Bey, Kerem Beyi verilen her işi yanlış yaptığı ve hiçbir işi beceremediği şeklinde iş arkadaşlarının önünde azarlar. Bu eleştiriler karşısında sessizliğini koruyan Kerem Bey, kendisine yönelik olumsuz davranışların yumuşayacağını ve azalacağını ümit etmektedir. Toplantıdan birkaç gün sonra bir sabah Halis Bey, Kerem Beye uzun saçlı olarak işe gelmemesini, saçlarını kısacık kestirmesini istediğini söyler. Kerem Beyin itirazı üzerine Halis Bey, genel müdürün talimatının bu yönde olduğunu söyler. Bunun üzerine Kerem Bey de Halis Beye, işe uzun saçlı olarak kabul edildiğini hatırlatır ve kendisinden böyle bir şey talep etmelerinin haksızlık olduğunu söyler. İşe alınırken bu yönde bir telkin ve tavsiyede bulunulmadığı gibi, genel müdürün bir çalışanın saçının uzunluğunu veya kesimini takip etmeyeceğini söyler. Bu-

nun üzerine Halis Bey de, kendisini yalancılıkla itham ettiğini öne sürerek, Kerem Beyi, şirket girişindeki danışmanın önünde, bütün şirket çalışanlarının giriş yaptığı bir sırada bağırarak azarlamaya başlar. Akşam iş çıkışında Kerem Bey, kendisine haksızlık yapıldığına inanmasına rağmen, eleştirilerin ve azarlamaların önüne geçer ümidiyle, berbere gidip saçlarını istemeye istemeye kısalttırır.

Yılsonu performans ve maaş artışı değerlendirmeleri neticelerinde, direktörü Halis Bey, Kerem Beyin performansı hakkında olumsuz kanaat belirtir. Böylece, işe girerken kendisine söz verilen maaş artışını alamayan Kerem Bey, insan kaynakları yetkililerine bunun nedenini sorduğunda, birim direktörünün kendisinin performansından tatmin olmadığı yanıtını alır. Bunun üzerine, performansından tatmin olmamasının nedenini direktörü Halis Beye sorar. Yanıt, kendisine verilen veri girişi gibi nispeten vasıfsız bir işi bile doğru dürüst yapamadığı şeklindedir. Kerem Bey de veri girişi vs. işlerin, görev tanımında yer almamasına rağmen kendisine verildiğini, aslen sorumlu olduğu işleri yapmak için ise diğer bütün birim arkadaşlarının normal mesai bitiminde ofisten ayrılmalarına karşın, kendisinin fazla mesai yaptığını belirtir. Halis Bey: "Şirketin çalışma prensipleri var. Bu prensipler kişilere göre esnetilemez. Benim bu konuda yapacak bir şeyim yok. Ayrıca beraber çalıştığınız birim arkadaşlarınızı direktörünüze şikayet etmeniz hiç hoş değil. İşin büyüğü küçüğü yoktur. Ortada bir iş varsa, bunun mutlaka yapılması gerekir." der. Bu sözlerden başka kendisinin, profesyonel anlamda da

daha çok deneyimsiz olduğunu alaycı bir şekilde belirtir ve incitici birkaç ifade sarf eder. Konuşmasını sona erdirdiğinde, Kerem Beyi, yanıt vermesine fırsat tanımadan, masasına yollar. Kerem Bey takip eden günlerde, birim arkadaşlarının kendisine daha mesafeli davranmaya başladığını hisseder ve çok geçmeden Halis Beyin kendisini arkadaşlarına şikayet ettiğini anlar. Zaman zaman Halis Beyle göz göze geldiklerinde, alaycı ve küçümser bir ifade ile kendisine gülümsemesi de, Kerem Beyin ayrıca canını sıkıyor ve motivasyonunu düşürüyordu.

Zaman bu şekilde akıp geçerken, bir Cumartesi, Kerem Beyin çok yakın bir akrabası hastaneye kaldırılır. Kerem Bey, Halis Beyin yanına giderek durumu açıklar ve öğlen saat 12.00 gibi şirketten çıkmak için izin ister. Halis Bey de ancak saat 13.00'da şirketten çıkabileceğini belirtir. Saat 13.00'a doğru Kerem Bey, yavaş yavaş çıkmak için hazırlık yapmaya başlar. O sırada Halis Bey, Kerem Beyden işten çıkmadan önce 20 tane daha veri girmesini ister. Kerem Beyin bu işlerin saat 13.00'a kadar yetişmeyeceğini ve kendisine saat 13.00'da çıkmak üzere izin verdiğini hatırlatması üzerine, Halis Bey: " Benim yapacak bir şeyim yok. Bu verileri sisteme siz girmek zorundasınız" der ve kendi ofisine gider. Bunun üzerine Kerem Bey, Halis Beyin odasına giderek hastanede ziyaret saatinin biteceğini söyler ve tekrardan izin ister. Direktörünün bu teklifi kabul etmemesi üzerine, sinirli bir şekilde direktörünün ofisinden ayrılır ve yerine giderek verileri girmeye başlar. Veri girişlerini bitirdikten sonra, Halis Beyin ofisine gider ve işini bitirdiğini ve artık çıkıp çıka-

mayacağını sorar. Direktör Halis Bey ise, farklı bir konu ile ilgili verileri kendisinin yanlış girdiğini ve tekrardan aynı verileri girmesi gerektiğini söyler. Kerem Beyin hatasını kabul etmemesindeki ısrarı üzerine, direktör hatalı girişleri ekranda gösterir. Kerem Bey bu verilerin kendisi tarafından girilmediğini, diğer arkadaşları tarafından girildiğini belirtmesi üzerine, Halis Bey, yine de kendisinin verileri sürekli yanlış girdiğini ve bunun sonucunda onun yüzünden genel müdürden sürekli azar işittiğini söyler. Bu sözlerin üzerine, Kerem Bey ofisten çıkıp doğruca insan kaynakları müdürüne gider. Yaşadıklarını teker teker ağlayarak anlatır ve istifa etmek istediğini söyler. İnsan kaynakları müdürünün yaptığı telkinler de işe yaramayınca, Kerem Bey aynı gün sonunda istifa edip şirketten ayrılır.

ÖRNEK OLAY 7

Aşağıda yer alan ÖRNEK OLAY'da, yeni işe giren başarılı ve güzel Sevgi'ye kıskanç iş arkadaşlarının uyguladıkları psikolojik taciz anlatılmaktadır.

SEVGİ'NİN ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ HAYAL KIRIKLIĞI*

Sevgi, okuduğu İletişim Fakültesi Radyo Televizyon bölümünden başarıyla mezun olduğu yıl evlenir. Henüz iki aylık evliyken, daha önce üç yaz tatili boyunca staj yaptığı özel bir televizyon kuruluşundan, o günün koşullarına göre oldukça iyi bir ücretle ve iyi bir kariyer basamağından başlamak üzere teklif alır. Kendisinin ifadesi: "Açıkçası zaten böyle bir teklifi bekliyordum" şeklindeydi. Nihayetinde beklenen olmuş ve Sevgi, üç yaz tatili boyunca staj yaptığı televizyon kurumunda çalışmak üzere teklif almıştı. Sevgi'yi asıl sevindiren, kariyer başlangıcı ve aylık ücretinin iyiliğinin ötesinde, tanıştığı ve dostluk iklimi yaratabildiği insanlarla çalışacak olmasıydı. En azından daha işe başlamadan önce hafızasında kalan buydu.

Sevgi, işe başladığı gün çok mutlu ve biraz da heyecanlıdır. İşyerinde daha önce tanıdığı iş arkadaşları da göründüğü kadarıyla Sevgi'nin işe alınmasından dolayı mutludur. Ancak aradan geçen ilk birkaç ay, Sevgi için bir dönüm noktası olacaktır.

---

* Bu ÖRNEK OLAY, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı'nda okutulan "Çalışma Hayatında Taciz" dersi kapsamında incelenmiştir (2007).

Sevgi'nin çalıştığı televizyonun haber ve program hazırlık departmanı, iki bölümden oluşmaktadır. Bu iki bölümü birbirinden ayıran bir paravan vardır. Birinci ya da ön bölüm, tecrübeli haber müdürleri ve program direktörlerinin oturduğu bölümdür; ikinci ya da arka bölüm olarak tabir edilen kısım ise, henüz kariyerinin başlangıcında olan haber çalışanlarının bulunduğu alan olarak tanımlanmaktadır. İşe başladıktan bir ay sonra, Sevgi'nin çalışma masası haber ve program müdürlerinin masasına yakınlaşacak şekilde, yani ön bölüm olarak tanımlanan kısımda yeniden düzenlenir. Bunun anlamı, yakın gelecekte Sevgi, canlı yayınlara çıkabilecek veya kendi programlarını yapabilecektir.

Sevgi'nin masasının yeri değiştirildikten sonra, daha önce birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla ilişkileri de değişmeye başlar. Bir gün, program müdürlerinden Selim Beyin, Sevgi'ye, bir belgesel programını birlikte yapacaklarını ve bu yüzden hazırlıklı olmasını söylemesi üzerine Sevgi, çok sevinir ve bunu arkadaşlarıyla paylaşmak için arka bölüme sevinçle gider. Ne yazık ki içeridekiler, Sevgi'nin beklemediği bir tepkiyle ona karşılık verir ve soğuk davranırlar. Sevgi ilk önceleri bu durumu algılayamaz. Ancak zaman geçtikçe, ilk başlarda hissettiği o dostluk ikliminin değiştiğini fark edecektir.

Sevgi, bazen iş ile ilgili olarak arka tarafa gittiğinde arkadakiler, Sevgi'nin içeri girişiyle birlikte hemen konuyu değiştirip ciddi bir tavır takınıyorlar; bazen de sorduğu soruyu duymamazlıktan geliyorlardı. Toplu halde yemeğe giderlerken Sevgi'yi çağırmamaları ve buna benzer dışlayıcı davranışlar, Sevgi'nin ça-

lışma yaşamındaki sorunlarının başlangıcıdır. Arka taraftakilere göre, 'Sevgi'nin kariyerinde yükselmesinin tek nedeni, iş konusundaki bilgi birikimi değil; güzel ve alımlı olmasıdır'. Arkadakiler, bu cümleyi Sevgi'nin duyabileceği şekilde kaç kez söylemişlerdi...

Sevgi, artık yaptığı işten ilk zamanlardaki gibi zevk almamaktadır. Bu nedenle çoğunlukla çok basit hatalar yapıp müdürlerinden azar işittiği bile olmuştu. Bu durum öyle bir hal almıştı ki, Sevgi doğru dürüst bir şey yemiyor, konuşmuyor; bazen nedensiz bir şekilde sessizce ağlıyor ve neredeyse uyumuyordu. Sevgi'nin içine düştüğü bu psikolojik duruma üzülen eşi, Sevgi'nin işten ayrılmasını istiyor ve hatta bu konuda ona baskı bile yapıyordu. Sevgi, artık çok ciddi bir çatışma yaşıyordu: Ne yapmalıydı? Bir süre işe gitmemeye karar verir. Sürekli izin istemeye başlar. İşe gelme saatleri de düzensizleşmiştir.

Program müdürü, işlerini aksatması nedeniyle Sevgi'nin yerine yeni birini alır. Sevgi'ye ise, yine haber ya da program hazırlama sürecine ilişkin yeni, fakat eski işine göre daha düşük düzeyli bir iş önerir. Bu teklif, Sevgi'nin kendine olan güvenini zedeler ve Sevgi, teklifi kabul edemeyeceğini, bir süre dinlenmeye ihtiyacı olduğunu söyleyerek işten ayrılır.

Sevgi, işten ayrıldıktan kısa bir süre sonra, uyku düzensizliği, olur olmaz şeylere aşırı tepki verme, saldırgan davranışlar, ağlama krizleri gibi şikayetlerle eşiyle birlikte bir uzmana başvurur. Kısa bir psikolojik tedaviden sonra kendisini toparlar. An-

cak, hala iş yaşamına karşı bir güvensizlik duyduğunu; aslında belki de iş yaşamıyla birlikte kendisine de artık güvenmediğini; çünkü, aradan üç yıl geçmesine rağmen, çalışacak gücü hala kendisinde bulamadığını ifade etmektedir.

MEKTUPLAR

MEKTUP 1

Aşağıda yer alan MEKTUP, kitabın 2006 yılında birinci basımından sonra eğitim düzeyi yüksek ve bilinçli bir mobbing kurbanı tarafından 20/11/2006 tarihinde yazılıp imzalanarak tarafıma gönderilmiştir. Mektubu, ilaç şirketlerinin isimleri ve kurbanın kimlik bilgisi dışında aynen, aslı gibi sunuyorum.

Kitabı ilk kez kaleme alırken öncelikli amacım, "işyerinde psikolojik taciz" in tüm toplum düzeyinde öğrenilmesini ve algılanmasını sağlamak; konuyla ilgili farkındalığın yaratılmasına hizmet etmekti. Mobbing olgusunu hemen hemen tüm parametreleriyle yaşamış bir mobbing kurbanından böyle bir mektup almak, amacımın gerçekleştiğinin somut bir kanıtıdır.

Mektupta ayrıntılarıyla anlatılan sürecin yorumunu, okuyucuya bırakıyorum.

"Sayın Prof. Dr. Pınar Tınaz,

Ben 1992 yılından beri ilaç sektöründe çalışmaktayım. A İlaç'ta tıbbi tanıtım sorumlusu olarak 4,5 yıl çalıştıktan sonra İngiltere'den bir burs kazanarak, MBA yapmak üzere A İlaç'tan kendi isteğimle ayrıldım. Bu arada A ve B firmaları birleşerek C firması oldu. 2 yıl İngiltere'de kaldım, hem MBA tamamladım hem de bu arada C firmasında staj adı altında çalıştım.

Türkiye'ye geri döner dönmez C firmasında ürün müdürü olarak işe başladım. 2 yıl ürün müdürü olarak görev yaptım. Daha sonra bir başka ilaç firması olan D İlaç'ta 2000 yılı itibarı ile ürün müdürü olarak çalışmaya başladım. 2000 yılından itibaren üroloji alanında çalışmaktayım.

2004 yılı sonunda D İlaç tüm dünyada E İlaç'ı satın alarak, DE İlaç'ı oluşturdu.

Ben daha önce de bir birleşme yaşadığımdan, bu birleşme benim açımdan duygusal ögeler taşımayan, sadece iş olarak gördüğüm bir oluşumdu. Satın alınan şirket ise daha önce arka arkaya, yakın zamanlarda birleşme yaşamış 3 şirketin karışımıydı. Beni 13 kişilik ufak bir grup ile beraber, tümüyle eski E İlaç'tan oluşan 250 kişilik bir grubun içine aktardılar. Bu 13 kişiden sadece ben, merkezde çalışmaktaydım. Diğerleri sahra dediğimiz, bölgelerde çalışmaktaydılar. Bu gruba geçişimde bir miktar öngörmeme karşın, bu kadar büyük sorunlar yaşayacağımı düşünmemiştim.

Sizin kitabınızda belirttiğiniz birçok ayrıntı, gerçekten benim her gün yaşadığım sıkıntılar... Bu sıkıntıları şirketimizde sadece ben yaşamıyorum. Birçok kişi az ya da çok bu sorunları çalışma hayatlarında yaşıyorlar. Ancak genellikle ya yaşadıklarının kendi suçu olmadığının farkında değil, ya sadece ne yaşadığının farkında değil, ya da iş kaybetme kaygısından yaşadıklarını paylaşmıyor.

Mobbing konusunda okuduğum kitaplar ve internet aracılığı ile edindiğim bilgiler, mobbing'in insan hayatına iyileştirile-

mez veya iyileştirilmesi uzun ve zor emek gerektiren izler bıraktığı. Bu noktada bu sorunumun üzerine eğilmeye karar verdim.

Başlangıçta ben de yaşadıklarımın benden kaynaklandığını düşündüm ve gerçekten yaşadığım en zor ve stresli dönemi yaşadım. İyi niyetle kendimi geliştirmeye ve yanlış veya eksik olarak nitelenen yönlerimi geliştirmeye çalıştım. Sonra yaşadıklarımı oturup düşündüğümde bu kadar da hatalı olamayacağımı gördüm. Bizler özel şirketlerde çalışırken devamlı kişisel ve mesleki eğitimler alıyoruz ve testlerden geçiyoruz. Benim eksiklerim olarak görülen tüm öğeler, bu eğitimler ve testler sonucu en başarılı olarak tanımlandığım alanlardı. Yaratılan stresli ortamda işim için gerekli olan yaratıcılık bir yana, çok sıradan işleri bile yanlış ve eksik yapma olasılığınız artıyor.

Zaman içinde yaşadıklarımı ve çevremde yaşananları incelediğimde, mobbing genelde çevresi ile ilişkileri iyi, deneyimi yüksek, gelecekte veya o dönemde tehdit olarak görülen kişilere, deneyimi ve kendine güveni düşük kişiler tarafından uygulanıyor. Özellikle en çok tehdit oluşturabilecek ve en değerli özellikler üzerinde yoğunlaşarak, kişinin en güvendiği özelliklerine saldırarak özgüven yıkılmaya çalışılıyor.

Narsisist mobbingci bir müdür ve eleştirici mobbingci bir ara müdür tarafından yönetilen bir grupta çalışıyorum. Sizinde tahmin edebileceğiniz üzere oldukça yoğun ve sıkıntılı bir çalışma ortamı.

Sağlık problemleri, konsantrasyon sorunları yaşadım ancak artık etkilenmemi en alt düzeye indirmeye çalışarak, farkındalığımı artırarak ve kardeşim ve annemin gerek mesleki destek-

leri gerekse manevi destekleri ile, elimden geldiğince kendime dikkat etmeye çalışıyorum.

Yaşadığım sağlık problemleri şunlardı;

- Uyku problemleri; uykusuzluk veya çok uyuma
- Bir defasında acil servise kaldırılmak üzere 2 defa kalp krizi, taşikardi ve 4-5 kez yüksek tansiyon problemi
- Uzun süreli regl
- Depresyon
- Deri ve saç dökülmesi, deride lekeler
- Gözde kanama
- Panik atak; uçağa binmekten korkma
- Nefes alamama
- Boyunda sürekli ağrı ve tutukluk

Hepsi de hekimler tarafından stresle ilişkilendirildi. Fizyolojik bulgular tamamen iyi çıktı.

Şirkette yaşadığım mobbing ortamı: sizin de kitabınızda belirttiğiniz gibi (bold olanlar),

- ***Sağlıklı çalışma ortamı yok. Birleşmeden kaynaklanan roller ve iş tanımları açık değildi.*** Hala da pek açık değil, ancak tüm dünyada en iyi entegre olan ülkelerden biri olarak Türkiye seçildi. Bu entegrasyonun iyiliğinden değil daha çok insanların sorunları ortaya çıkarıp, uyumsuz gözükmek istememelerinden kaynaklandı.

- ***İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdi.*** Daha önce birleşmeler yaşadıklarından; birbirlerine destek olurlarsa daha avantajlı konuma geçeceklerinin bilincindeydiler. Tabiî ki; kendilerine gelecekte verilmiş pozisyon sözleri de vardı. Dolayısı ile benim geçtiğim grupta, ben dışarıda kalan, gözlenen ve yapılan gözlemlerin en kısa (telefon, mail, msn Messenger ile) zamanda birbirine aktarılmasına neden olan kişi oldum.

- ***İleriyi görmek mümkün değil*****di.** İleriyi görmek arka arkaya gelen grup içi ve şirket içi yapılanmalar nedeniyle çok açık değildi. Hala da çok açık değil. Bu konu ile ilgili herkesin süre gelen bir rahatsızlığı hala var. Bugünlerde tekrar bir yapılanma olacak. Birbuçuk yıl içinde dördüncü kez.

- ***Örgütsel aksaklıklar var.*** Çünkü halen ne söylendiği ve önerildiği değil; daha çok kimin söylediği önemli. Genel müdürümüz eski E İlaç kökenli olduğundan ve kendisi daha çok kendine yakın olanlarla sosyal ilişki kurduğundan, kendisine yakın gözükenleri, onunla konuşabilenleri, ne söylerlerse söylesinler dinleyip, dediklerini uygulanmakta.

- Ayrıca şirket içinde birçok kişi, birbirlerini 'iş ortamı' dışında, öncesinde akrabalık-arkadaşlık ilişkileri bağlamında tanımaktadır.

- ***Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.*** Bir kişiye ve gruba olan tepki, konu ile ilgili olmayan grup ve ki-

şilerce de benimsenip yaygınlaştırılıyor. Benim durumumda yaşandığı gibi.

Zaman içinde beraber çalıştığım insanlar, iş konusunda yaşadığım sorunları ve benim çözme ve çalışma isteğimi görünce baştan önyargı ile yaklaştıklarını kabul ettiler ve benimle paylaştılar. Ancak halen zaman zaman taraf olmaları gerektiğinde ya benim yaşadığım sorunları görmemezlikten geliyorlar -ki bu, verdikleri en iyi tepki- ya da bana karşı tavır alıyorlar.

- ***Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.*** Çatışma çok yaşanmasına rağmen süslü ve güzel sözlerle ya da gerektiğinde aba altından sopa göstererek ileriye dönük çözümleri olmadan kısa süreli halledilyor.

- ***Dolaylı ve baştan savma iletişim var.*** Devamlı bir mail trafiği yaşanmakta. Bunun en önemli nedeni insanların birbirine güvensizliği ve şu anda bağlı bulunduğum müdürlerin kendi deyimleri ile 'satır aralarını okuma' istekleri. Bazen sadece mail cevaplayarak günler geçiyor ve sinirler yıpranıyor. Çünkü karşınızdaki kişiler hiç müdanaları olmadan –biliyorlar ki suçlanacak kişi, ne olursa olsun benim- terbiyesizleşebiliyor, yalan söylüyor ya da işlerinin parçası olan size yıkabiliyorlar.

Yaşananlardan dolayı birçok insan işyerinden istifa etti ve çeşitli doğru ya da yanlış nedenlerden işten atıldı. Rahatsızlıklarını şirket içinde ve genel merkezde çeşitli mercilere bildirdiler ancak herhangi bir yararını göremediler. Bu birleşme aşamasın-

da, sırasında ve sonrasında DE İlaç adına, iş mahkemelerine yansımış bir çok vaka bulunmaktadır.

Benim yaşadığım sorunlar nelerdir? Sizin de kitabınızda belirttiğiniz üzere (bold ile):

- ***Zorbalık ve kabalık.*** Birçok kişinin bulunduğu bir toplantıda, müdürüm tarafından 'bu kalemi suratına fırlatırım' ya da 'sen ne biliyorsun' 'sen anlamazsın' türü rahatsız edici sözler ve hareketlerle kendini gösteren haksız zorbalık ve kabalıklar.

İzin kağıdı doldurarak yazılı izin istemem (izin istediğim tarihten birbuçuk ay önce); cevap verileceğinin söylenerek bekletilmem; izne çıkmak istediğim tarihten iki gün önce izin alıp almayacağımın sorulması ve benim hala izin istememe karşın iznimin ilk gününde sabah saat 09.00'da telefon ile aranarak işe gelmeme nedenimin sorulması; benim izinli olduğumu söylemem üzerine ise konu ile ilgili bilgi vermediğimin; tam olarak kendimi ifade edememiş olduğumun söylenmesi; izin sonrasında ise, daha önce doldurduğum izin kağıdının müdürüm tarafından iptal edilmiş olması nedeniyle yaklaşık iki ay önce doldurduğum izin kağıdını tekrar doldurmamın istenmesi.

- ***Yıldırmak.*** Aynı cevabı alacağını bile bile tekrar tekrar aynı soruyu sormak; yaptırılmak istenen işin tanımı tam olarak verilmeden ya da daha önce kendilerinin hazırladığı benim hiç görmediğim bir tablonun anlatılmadan, gösterilmeden istenmesi ve içerik aynı olmasına rağmen formatının beğenilmeyerek işin tekrar tekrar geri çevrilmesi.

İşin bir parçası olan bölge ziyaretlerine giderken yoldan geri çevrilmek; daha sonra da neden gidilmediğinin sorulması ve bununla ilgili sorumlu tutulmak. Olay hatırlatıldığında ise 'hatırlamıyorum' denmesi.

- ***Dışlamak.*** Bana haber verilmeden toplu iş yapılması; bana bilgi verilmediği için herkes işi tamamladığı halde benim bilmiyor ve yapmamış olmam.
- ***Kaba davranışlar.*** 'Sen konuşmasını ve kendini ifade etmeyi bilmiyorsun', 'senin dediğini kimse anlamıyor'
- Israrla kasıtlı kötü davranışlar,
- Aşağılayıcı davranışlar
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak
- Kendi bildiğinin doğruluğunda ısrar etmek
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek
- Sürekli olarak eleştirmek
- Gereksiz konularda rahatsız etmek
- Haksız eleştiri
- Hata bulmak
- Zayıflatmak
- Yalnızlığa terk etmek
- İki yüzlülük
- Asıl niyeti gizlemek
- İftira etmek

- Çarpıtmak
- Sürekli eleştiri
- Disiplin usullerinin kötüye kullanılması
- Hedef yapmak
- Aşırı yük altına sokma

Birkaçına örnek vererek yetindim. Ancak yukarıda belirtilen tüm noktalarda örnekler artırılabilir. Mektubumu okuduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla"

MEKTUP 2

"Mobbing" kavramı, Türkiye'de ilk kez Ankara 8. İş Mahkemesi'nin, 20/12/2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no'lu yargı kararında, tanımlanmıştır.

"İşyerinde psikolojik tacizin varlığını ilk kez tespit eden" kararın temyiz edilmesi üzerine, bu karar, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30.5.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı Kararı ile de onanmıştır. Ülkemiz hukukunda bir ilkin gerçekleştiği karara ilişkin davanın davacısı, hukuk mücadelesinde yanında olan herkese, internet aracılığıyla gönderdiği mektupta kararın, Yargıtay tarafından onandığını duyurmakta ve teşekkür etmektedir. Mektup, aşağıda aynen sunulmaktadır.

" YARGITAY MOBBING KARARINI ONAYLADI; JMO* YİNE KAYBETTİ!

JMO aleyhine açmış ve kazanmış olduğum mobbing davası, JMO'nun temyize götürmesine rağmen, Yargıtay tarafından onandı. Elimizde artık işyerinde psikolojik tacize uğrayanlar için **altın gibi bir ilk** var.

Kazanılan dava ile Türkiye'de ilk defa bir iş mahkemesi, "mobbing" yani "iş yerinde duygusal tacizi" şu tanımla hukuk literatürüne yerleştirdi; **"Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından**

* Jeoloji Mühendisleri Odası

sistematik biçimde uygulanan, her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir."[**]

Jeoloji Mühendisleri Odası Yönetim Kurulunun; "toplanan delillerden davacıya (yani bana) **üstleri tarafından kötü muamele yapılıp aşağılanarak psikolojik tacize uğradığı**, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS'te yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı, dolayısıyla **geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır."**

Bana verilen disiplin cezaları ile ilgili bunların haksız olmasını da şu şekilde açıklamıştır; "MK (Medeni Kanun) 2. Maddesine ilişkin iyi niyet kuralları, 4857 sayılı yasanın işverenin çalışanlara eşit davranmasına ilişkin olgular birlikte değerlendirildiğinde, işverenin işçisini koruma-gözetme sorumluluğunun bulunduğu açıktır. Oysa dava konusu disiplin cezalarının verilmesine neden olan ve davacının kusuru bulunduğu iddia edilen **olayların bir kısmında davacının sorumluluğunun olmadığı**, bir kısmında ise **izinli olduğu dönemlerde yapılması gereken işlerin yerine getirilmemesi-aksamasından sorumlu tutulduğu** görülmüştür."

Mobbing kavramını ilk öğrendiğim günlerde, çoğu İnsan Kaynakları uzmanının mobbingin son aşamasında önerileri sadece iş değiştirmekti. Fakat iş aramak ya da başka bir işe geçmek o işyerindeki sorundan kurtulmanızı sağlamakla beraber, size

** Mobbing kavramının tanımı, Tınaz'ın İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) adlı kitabının I Basımı, 2006, s. 8'den alınmıştır.

yapılan haksızlığı ortadan kaldırmadığı gibi yeni başlayacağınız işyerinde psikolojik olarak güvensiz ve ürkek olmanızı da engellemiyordu. Zaten mobbing tanımlarında, bunun yapılma nedenleri arasında, "iş hayatından uzaklaştırmak" kavramı da yer almaktadır. Bu kavram, çalışanın bir daha iş hayatına dönemeyecek, iş arayamayacak kadar psikolojik olarak tüketilmesi anlamına gelmektedir. Tabii ki çekip gidebilirdim. **Bu haksızlığı ortada bırakıp bütün o suçlamaları kafamda taşıyıp kendi kendimi ezmemek için gitmedim.** Çünkü mobbinge uğrayınca bir süre sonra siz de kendinizin hatalı ve eksik olduğunu düşünmeye başlıyorsunuz. Kendime bir kez daha haksızlık yapmaya izin vermek istemedim o yüzden hala çalışıyorken bu davayı açtım.

Bu davayı kazanmış olmak, Yargıtay tarafından onaylanarak hukuk literatürüne geçmesi, benim ilk sorunumu, yaşadığım haksızlığın hukuksal karşılığa dönüşmesi açısından çok anlamlıdır. Ancak, tek derdim bu değildi. Türkiye'de on binlerce mobbing mağdurunun önünü açma, "**geçimini emeğiyle çalışarak kazanan**" bizlerin çaresizlikten kurtulması için bu önemli bir adımdı. Bu adımı da başardığım için son derece mutluyum.

Jeoloji Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu, bu dava ile hukuksuzluk üzerine kurulu bir anlayışları olduğunu ve patronun yaptığı zorbalığı resmileştirmiştir. Nitekim kurul üyeleri, yaptıkları basın açıklamasında da adımdan bile bahsetmeyerek klasik bir mobbingci tavrı gösterip kişi olarak beni yok saymayı sürdürmüşlerdir.

Elbette ki bu davayı yalnız başıma açıp kazanmış değilim. Bu süreçte başka ülkelerde açılmış ve kazanılmış insanların deneyimleri beni oldukça motive etti. Oda çalışanları, değişik sendikalarda çalışanlar, sendika yöneticileri, meslektaşlarım, dostlarım ve sevgilim de bu davanın özneleri idi. Süreç boyunca mahkemeleri izleyip, çevrelerinde örgütleyerek davanın kazanılmasını sağladılar.

Bu dava tüm bu bahsettiğim insanlarındır. Örgütlülüğe ve emek mücadelesine destek veren herkese teşekkürler.

T.Y.
Jeoloji Mühendisi
15 Temmuz 2008 "

KAYNAKÇA

Adams, A., **Bullying at Work. How to Confront and Overcome it,** London: Virago Press. 1992.

Afzalur, R., "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", **Human Relations,** V. 38, 1985.

Agervold, M., Mikkelsen, E.G., "Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions", **Work and Stress,** V.18, No.4, October 2004.

Akyiğit, E., **İş ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Emsal Yargıtay Kararları,** C. 1, İstanbul: Ethem Yayıncılık, 2003.

Amerikan Psikiyatri Birliği, **DSM-IV Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı,** Çev.Ertuğrul Köroğlu, Ankara: Hekimler Yayın Birliği, 1994.

Artun, Ü., "Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi", **Cogito.** Sayı 6-7.Kış-Bahar. 1996.

Ascenzi, A., Bergagio, G.L., **Il Mobbing. Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo,** Torino: G. Giappichelli Editore, 2000.

Barrios, L., Sleet, D. **International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences,** 2004.

Bayram, F., "Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik İş Hukuku Dergisi,** Sayı: 14, ss. 551-574, 2007.

Bennett, R., **Organisational Behaviour**, 3.Ed., Glasgow: Bell and Bain, 1997.

Bollettino Ligure di Giurisprudenza del Lavoro e della Previdenza Sociale, no. 1, Gennaio 2000.

Bozbel, S./Palaz, S., "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları", **TİSK AKADEMİ**, Sayı: 1, ss. 67-81, 2007.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**. 6. Baskı, İstanbul: Siyasal Kitabevi. 2002.

Cassitto, M.G., *Mobbing e Spleen*, http://www.unicam.it/ssdici/mobb 11_00. html, (08.11.2005)

Chappel., D., Di Martino, V., "Violence At Work", **ILO Report**, 1998.

Chappel., D., Di Martino, V., "Violence At Work", **Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety**, V.6, No.1, April 1999.

Couling, V., "Dealing With Bullying&Harassment At Workplace", **Royal College of Nursing Working Well Initiative Seminars.** London, June 2005.

Çankaya, O. G., Günay, C.İ., Göktaş, S., **Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları**, Ankara: Yetkin Yayınları, 2005.

Çelik, N., "**İş Hukuku Dersleri**", 20. Baskı, İstanbul: Beta A.Ş., 2007.

Dann, S., "Workplace Bullying: Making a Difference", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003.

Dunn, S., "What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationaly", http://www.ideamakers.com/library, (22.04.2005).

Ege, H., **Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale**, Bologna: Pitagora Editrice, 1997.

Ege, H., **Mobbing: Che Cos'é il Terrore Psicologico sul Posto di Lavoro**, Bologna: Pitagora Editrice, 1999.

Ege, H., **La Valutazione Peritale del Danno da Mobbing**, Milano, 2002.

Einersen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, L., **Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice,** London: Taylor& Francis Books Ltd., 2003.

Einarsen, S. "Bullying at Work" **Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work**, V.5, 2002, http://www.osha.eu.int/ew (20.04.2005).

Eren, E., **Yönetim Psikolojisi.** 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık 1993.

Ertekin ve Yurtsever, "Yönetimde Narsisizm Üzerine Bir Deneme", **Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi,** C.34, S.3, Eylül 2001.

Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

"Espresso", 25 Şubat 1999.

"Espresso", 16 Mart 2000.

Falco, G./ Messineo, A./ Messineo, F., **Stress e Mobbing, diagnosi, prevenzione e tutela legale**, II Ed., Roma: EPC Libri, 2005.

Field, T., **Bully Insight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives,** Oxfordshire: Success Unlimited, 1996.

Güzel, A./Ertan, E., "İşyerinde Psikolojik Taciz'e (Mobbing) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk", **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersi,** Sayı: 14, ss. 509-549, 2007.

Hirigoyen, M.F., **Le Harcèlement Moral**, Paris: Editions La Découverte et Syros, 1998,

Hockley, C., "Mobbing: Children the Unlikely Victims." **Workplace Mobbing Conference.** Brisbane Australia, 14-15 October 2004.

Hockley, C., **Silent Hell.** Norwood: Peacock Publishers, S.A. Reprint, 2003.

Hosmer, L.T. "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review,** V.20, No.2, 1995.

Huber, B., **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994.

International Labor Office (ILO), "Violence on the Job-a Global Problem", **ILO Report**, 20 July1998.

Jannello, A., *Scienza Sindromi del Nostro Tempo. Le Ricerche su una Nuova Forma di Stress Sociale*, 26.02.1999, http://www.fauser.it%7etrigilio/stampa78.htm, (27.09.2005).

Jones, E.E., **Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships.** New York: W. H. Freeman, 1984.

Karatuna, I., Tınaz, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma,** TÜRK-İŞ Yayınları, Ankara, 2010.

Karip, E., **Çatışma Yönetimi.** Ankara; Pegem Yayıncılık, 1999.

Kocacık, F., "Şiddet Olgusu Üzerine" **Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C.2, S.1.

Lewis, G., "Violence at Work: Causes and Protection", Edited by Thomas, J.C., Ersen, M., **Psychopatology in the Workplace**, New York. Brunner-Routledge, 2004.

Leymann, H., **Il Contenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro**, Bologna: Pitagora Editrice, 1990.

Leymann, H., **Mobbing. Psychoterror am Arbeitzplatz und Wie Man sich Dagagen Wehren Kann**, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH., 1993.

Leymann, H., "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, V.5, Özel baskı 2, 1996.

Leymann, H., " The Definition of Mobbing at Workplaces", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/12100E.HTM , (01.06.2005)

Leymann, H., "Conflict: Risk for Mobbing" *The Mobbing Encyclopedia*. http://www.leymann.se/English /12110E.HTM , (07.06.2005).

Leymann, H., "Identification of Mobbing Activities" *The Mobbing Encyclopedia*. http://www.leymann.se/English/12210E.HTM (01.06.2005)

Leymann, H., "Introduction to the Concept of Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/11110E.HTM, (01.06.2005)

Leymann, H., "Mobbing-its Course Over Time", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/1220E.HTM, (01.06.2005)

Leymann, H., "Research and the Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/12100E.HTM, (01.06.2005)

Leymann, H., "The Relationship of Mobbing to Conflict", *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English /11320E.HTM (01.06.2005)

Leymann, H., "What is PTSD?" *The Mobbing Encyclopedia*, http://www.leymann.se/English/15100E.HTM, (01.06.2005)

Mckenna, E., **Business Psychology and Organizational Behaviour**, Psychology Press. 2000.

Meydan Larousse, C. 11.

Moore, W. C., **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Niedl, K., **Mobbing/Bullying am Arbeitplast**, Monaco e Mering, Rainer Hampp Verlag, 1995.

Oxford Advanced Learner's Dictionary.

Ravisy, P., **Le Harcélement Moral au Travail**, Paris: Delmas, 2000.

"Repubblica", "Cuma eki", 12 Şubat 1999.

Resource Center, *The Top 10 Explanation for Mobbing*, http://www.topten. org/ public/AE/AE471, (23.05.2005)

Resource Center, *The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing*, 25.10.2002, http://www.topten.org/ public/AE/AE472.html. (23.05.2005)

Rogers, K., Kelloway, E.K., "Violence at Work: Personal and Organizational Outcomes", **Journal of Occupational Health Psychology**, 2, 1997.

Royal College of Nursing (RCN), **Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work: a Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers,** London, 2002.

Shallcross, L., "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", **Workplace Mobbing Conference,** Brisbane, 16-17 October 2003.

Schat, A.,C.,H., Kelloway, E.,K., "The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence", **Journal of Occupational Health Psychology**, V. 4, 2000.

Schat, A.,C.,H., Kelloway, E.K., "Reducing the Adverse Consequences of Workplace Agression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support", **Journal of Occupational Health Psychology**, V.8, Issue 2, April, 2003.

Sheehan, M., "Workplace Mobbing: a Proactive Response" **Workplace Mobbing Conference,** Brisbane Australia, 14-15 October 2004.

Spano, I./ Bottin, P./ Mestroni, M., **Anatomia del Mobbing, La realta nel settore bancario**, Troiana: Citta Aperta Ed., 2005.

Şimşek, B., "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.3,1999.

Tan, U. B., "*İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing)*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Taştan, S., "Çatışma ve Çatışma Yönetimi", *Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 04.07.2003 http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ catisma.html, (05.01.2005).

Tınaz, P./Bayram F./Ergin, H., **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008.

Tınaz P., "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", **Mercek Dergisi**, Yıl:12, Sayı:46, ss.7-12, Ocak 2007.

Tınaz P., "İşyerinde Psikolojik Şiddet "Mobbing", **Güncel Hukuk Dergisi**, (Açık Tartışma), ss.32-34, Mayıs 2006/5.

Tınaz P., "İşyerinde Acımasız Rekabet Taciz Ettiriyor", **Ekonomist Dergisi**, Yıl:16, Sayı:2006/26, ss.54-55, 25 Haziran-1 Temmuz 2006.

Tınaz P., "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2006/3, ss.11-23, 2006.

Tınaz P., "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Durum: MOBBİNG", **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:71, ss.4-14, Eylül 2006.

Tınaz P., "İşyerinde Psikolojik Taciz", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Özel Sayı, 2006/4, s.13-29, 2006.

Türkçe Sözlük, **Türk Dil Kurumu**, C. II.

Walter, H., **Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitplatz**, Frankfurt ve New York: Campus, 1993.

Westhues, K., "At The Mercy Of MOB", **Occupational Health and Safety** Canada: V.18, No.8, December 2002.

Westhues, K., **The Mobbings at Medaille College in 2002**, Canada: University of Waterloo, October 2002.

World Health Organization (WHO), **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series**, No.4, Geneve, 2003.

World Health Organization (WHO), **WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances**, 04 February 2002.

Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M., "On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes" **European Journal Of Work Organisational Psychology**, V.5, 1996.

Bullying in your Workplace, http://www.bulliesdownunder.com (02.05.2005)

Characteristics of Paranoia, http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html, (01.07.2005)

"İşyerinde Kafa Tacizi, MOBBİNG", **Yenişafak Gazetesi,** 23.01.2002 http://yenisafak.com/arsiv/2002/ocak/23/hayat.html (05.06. 2005).

Mi piace lavorare (Mobbing), http://www.italianfilmfestival.co.nz/films/2004/film 16.htm (16.09.2005)

"Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica, http://www.unicam.it/ssdici/ mobbing/mobb11_00.html. (18.08.2005)

Prof. Dr. Pınar TINAZ'ın diğer kitapları

- Tınaz, P., Karatuna, I., İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Ankara: TÜRK-İŞ Yayınları, 2010.
- Tınaz, P., Bayram, F., Ergin, H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutları ile İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Yayınları, 2005 (I. Basım), 2009 (II. Basım).
- Tınaz, P., Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, İstanbul: MESS Yayınları, 2000.



Bazı kurumlarda işveren veya üst yöneticiler, yaşanan bir mobbing olgusunun, pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir konu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbini, bir defalık, sıradan bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir kurumun başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki kurum, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir.

ISBN 978-605-377-562-1