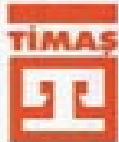


**Şaban
Çobanoğlu**

Mobbing

İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri



Psikoloji Dizisi



iyi ki kitaplar var...

MOBBİNG

İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri

Dil ve İletişim Uzmanı Şaban Çobanoğlu



TİMAŞ YAYINLARI | 1437

Psikoloji Dizisi | 10

GENEL YAYIN YÖNETMENİ

Emine Eroğlu

EDİTÖR

Seval Akbıyk

KAPAK TASARIMI

Kenan Özcan

1. BASKI

Aralık 2005, İstanbul

ISBN

975-263-354-4

E-ISBN

978-605-114-447-4

TİMAŞ YAYINLARI

Telefon: (0212) 511 24 24

Faks: (0212) 512 40 00

P.K. 50 Sirkeci / İstanbul

timas.com.tr

timas@timas.com.tr

facebook.com/timasyayingrubu

twitter.com/timasyayingrubu

Kültür Bakanlığı Yayıncılık

Sertifika No: 12364

YAYIN HAKLARI

© Eserin her hakkı anlaşmalı olarak

Timaş Basım Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi'ne aittir.

İzinsiz yayımlanamaz. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Dil ve İletişim Uzmanı Şaban Çobanoğlu

1953 yılında Kastamonu’da doğdu. Abdurrahmanpaşa Lisesi’ni birincilikle bitirdi. Dil, iletişim ve insan merkezli öğretilere duyduğu derin ilgi nedeniyle almakta olduğu tıp eğitiminden vazgeçerek, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi’nde filoloji eğitimine yöneldi. Silahlı Kuvvetler adına açılan sınavı birincilikle kazanarak, üniversite eğitimini askerî öğrenci olarak sürdürdü. Müzik ve Güzel Sanatlar Fakültesi’nde tiyatro, imaj, diksiyon ve beden dili dersleri aldı. 1978 yılında filolog unvanı ve teğmen rütbesi ile mezun oldu. Silahlı Kuvvetler’in çeşitli öğretim kurumlarında görev aldı. 1981’de İstanbul Üniversitesi, Yeni Türk Edebiyatı Kürsüsü’nde doktora çalışmalarına başladı. Full Bright kursu ve yurt dışı eğitimi nedeniyle çalışmalarını tamamlayamadı. ABD’de dil öğretim yöntemleri ile ilgili değişik eğitim programlarına katıldı.

Yazar; Doğu ve Batı kültürleri, bireysel, yönetsel ve küresel iletişim, hipnotik sözlerle etkileme ve ikna sanatı, uluslararası iş kültürü, iş hayatında etik değerler ve davranışlar, kriz ve kaos yönetimi ve siyasal iletişim konularında çok sayıda radyo ve televizyon programına katılmış, çeşitli üniversite ve kurumlarda konferanslar vermiş, dergi ve gazetelerde 50’den fazla makale yayınlamıştır.

Halen İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde “Business English” dersleri koordinatörlüğü görevini yürütmektedir. Ayrıca, Üsküdar Kişisel Gelişim Akademisi Kurumsal Bölüm Başkanı olarak da görev yapmaktadır. İngilizce ve Arapça bilen Çobanoğlu evli ve iki çocuk babasıdır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

Birinci Bölüm / MOBBİNG (YILDIRMA) NEDİR? TANIMI VE ÖNEMİ

Mobbing Kavramını Biraz Daha Yakından Tanıyalım

Mobbingin Potansiyel Etkenleri Nelerdir?

Mobbing Çalışmalarına Kısa Bir Bakış

Mobbing'in Rakamsal Boyutları

Mobbing Kurbanlarının Sektörlere Göre Dağılımı

Mobbing Kurbanlarının Yaş Grupları

Mobbingin Süresi ve Sıklığı

Tacizcinin Durumu

Tacizci ve Kurbanın Cinsiyetleri

Tacizcilerin Sayısı

İkinci Bölüm / İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

A. SALDIRGANIN PSİKOLOJİK YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Tacizci Neden Mobbing Yapar?

Duygusal Tacizcilerin Psikolojik Yapıları

Paranoid Kişilik Bozukluğu

Obsesif Kişilik Bozukluğu

Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu

B. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNDE KAYNAKLANAN NEDENLER

Örgütsel Yıldırma Konusunda Şirket Kültürünün Önemi Nedir?

Şirket Kültürü Bileşenleri Nelerdir?

Ulusal Kültürlerin Şirket Kültürüne Etkileri Var mıdır?

Asyalı Yöneticilerin Önemsediği 7 Değer

Kuzey Amerikalı (ABD-Kanada) Yöneticilerin Önemsediği 7 Değer

İdeal Şirket Kültürü Nasıl Olmalıdır?

İşyerlerinde İnsanları Bireye Karşı Duygusal Saldırı Davranışına İten Yapısal Bozukluklar Nelerdir?

Bir Test: İşyerinizde Mobbing Var mı?

C. DUYGUSAL SALDIRIYA UĞRAYAN KİŞİNİN PSİKOLOJİSİNDE KAYNAKLANAN NEDENLER

Yüksek Bir Duygusal Zekâ Mobbinge Yol Açabilir

Duygusal Zekâ ve İşyerlerinde Duygusal Zekâ-Mobbing İlişkisi

Duygusal Zekânın Dört Boyutu

İşyerinde Duygusal Zekâ Kavramı

İşyerinde Duygusal Zekâ Testi

Sorular

Değerlendirme

Parlak Bir Akademik Kariyer Yıldırılmaya Neden Olur mu?

[D. Hanım'ın İlginç Mobbing Hikâyesi](#)

[D. Hanım'dan Güzel Haberler](#)

[D. TOPLUMSAL DEĞER YARGILARI VE NORMLARDAN KAYNAKLANAN NEDENLER](#)

[Üçüncü Bölüm / İŞYERİNDE DUYGUSAL SALDIRILARIN TİPOLOJİSİ](#)

[I. Çalışanın Kendini Göstermesi ve İletişimi Engellenir](#)

[II. Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırılır](#)

[III. Kişinin İtibarına Saldırılır](#)

[IV. Kişinin Mesleki Konumuna Saldırılır](#)

[V. Kişinin Sağlığı Tehdit Edilir](#)

[Sağlığınız ve Mobbing Testi](#)

[Birinci Derece Mobbing Belirtileri](#)

[İkinci Derece Mobbing Belirtileri](#)

[Üçüncü Derece Mobbing Belirtileri](#)

[İşyerinde Stres ve Mobbing](#)

[Çalışan Kadınlar, Mobbing ve Stres](#)

[1. Ast-Üst İlişkileri](#)

[2. Katılım](#)

[3. Rollerde Belirsizlik](#)

[4. Sorumluluk Üstlenmek](#)

[Motivasyon Eksikliği Mobbinge Yol Açar mı?](#)

[İşletmelerde Mobbinge Karşı Motivasyon Yönetimi](#)

[Mobbing ve Demotivasyon](#)

[İşyerlerinde En Çok Uygulanan On Yıldırma Davranışı](#)

[Dördüncü Bölüm / DUYGUSAL LİNÇ MOBBİNGİN EVRELERİ](#)

[Sıfır Mobbing Durumu](#)

[1. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu](#)

[2. Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması](#)

[3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi](#)

[4. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi](#)

[5. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi](#)

[6. Aşama: İşten Ayrılma](#)

[Çatışma Durumunda Mobbing Aşamaları Şeması](#)

[Nükhet Hanım'ın Yaşadıkları](#)

[Çifte Mobbing Nedir?](#)

[Önceden Planlanmış Mobbing Nedir?](#)

[Mobbingin Yol Açtığı Psikolojik-Ekonomik Maliyetler](#)

[Mobbingin Sonuçları](#)

[Size Mobbing Uygulanıyor mu?](#)

[Beşinci Bölüm / İŞYERİNDE DUYGUSAL LİNÇ SENDROMU İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI](#)

A. BİREYSEL OLARAK ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Mobbing Sürecinde Bilinç ve Özgüven Geliştirme

Doktor E. Hanım'la Birlikte Mobbing Sendromunu Yeniyoruz

Birinci Mektup

İkinci Mektup

Üçüncü Mektup

Dördüncü Mektup

Beşinci Mektup

B. YAKIN ÇEVRENİN YAPABİLECEĞİ YARDIM

C. KURULUŞLARIN MOBBİNG SENDROMUNA KARŞI ALABİLECEĞİ ÖNLEMLER

Mobbinge Karşı “Önce İnsan” Felsefesi

Mobbing Sürecinde İnsan Kaynakları Neler Yapabilir?

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Tekerleği

İşletmelerde Yaşanan Çatışma ve Anlaşmazlıklar

Çatışmanın Tanımı ve Yönetimdeki Yeri

Çatışmalar Neden Başlar?

Çatışmaların Göstergeleri Nelerdir?

Çatışmalar Ne Zaman Yıkıcı Olur?

Bir Çatışma Durumunda Sorulması Gerekli Analitik Sorular Nelerdir?

Çatışma ve İletişim Becerisi

Çatışmalar ve Kişisel Tepkiler

Çatışmalar Karşısında Kişisel Tepkiler Nelerdir?

Mobbingin Kaynağı Olan Çatışmalar Nasıl Yönetilmeli?

Organizasyonlarda Gruplar ve Mobbing

Grup Nedir?

Grubun Yönetici Açısından Önemi

Rol İlişkileri

Altıncı Bölüm / TÜRKİYE’DE SEKTÖREL BAZDA MOBBİNG

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

H.Ö’nün Mobbing Serüveni

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

Öğrenciye gözdağı vermek

Yargılamak, eleştirmek, suçlamak

Ad takmak, alay etmek

Öğrencilerine Not Baskısı Yapan Hocalar ve Bir Anı

Okullarda Zorbalık Olaylarına Nasıl Reaksiyon Gösterilmelidir?

Bu konuda alınabilecek bazı önlemleri sıralayalım:

Öğrenci Hocasına Duygusal Saldırı Uygular mı?

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR MOBBİNG ÖRNEĞİ

Astları Ayten Hanım’a Mobbing Yapıyor

ENDÜSTRİ SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

Çalışanların Dilinden Endüstri Sektörü

Eski ve Yeni Yönetim Yapısı Arasındaki Farklar

Robotlaşan İnsanların Çalışma Ortamlarını Nasıl Zenginleştirebiliriz?

Yedinci Bölüm / GÖLGE TACİZ, “STALKİNG” VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

Gölge Taciz (Stalking) ile İlgili Rakamlar

Gölge Tacizcilerin Kişilik Özellikleri

Gölge Taciz Saldırısına Karşı Alınabilecek Önlemler

Sekizinci Bölüm / MOBBİNG VE İŞ HAYATINDA ETİK DEĞERLER

İşletmeler ve İş Etiği

İşletmelerde Etik Karar Verme Süreci Nasıl Gelişir?

Olay 1

Olay 2

Olay 3

Olay 4

Olay 5

Faydacı Yaklaşım

Ferdiyetçi Yaklaşım

Temel Haklar Açısından Yaklaşım

Adalet Açısından Yaklaşım

Etik Kararların Alınmasında Yöneticilerin Liderlik Tarzları Önemli mi?

Yönetimin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları Nelerdir?

Dokuzuncu Bölüm / MOBBİNG VE HUKUK

ABD Yasalarında Mobbinge İlgili Hükümler

TCK'da Psikolojik Taciz

İşyerinde Cinsel Taciz ve Hukuk

Çaresiz Bir Kadının Dilinden İşyerinde Yaşadığı Cinsel Taciz

İşverenin Tacizden Ötürü Hukuki Sorumluluğu

Onuncu Bölüm / AVRUPA BİRLİĞİ VE MOBBİNG

Mobbingin Oluşumu

Avrupa Birliğinde Mobbingin Seyri

Mobbing ve Avrupa Hukuku

Aday Ülkelerde Durum

On Birinci Bölüm / DUYGUSAL SALDIRILARA KARŞI İNSAN ODAKLI İLETİŞİM

DONANIMLARI

İnsan Merkezli Firmaların İletişim Sırları

Enformel İletişime Doğru

Anlatmak İstediklerinizi Anlatabiliyor musunuz?

İletişimde Sosyal ve Fiziksel Mesafeler Kalkıyor

Algı Düzeyiniz İletişiminizi Etkiliyor

[Bireysel ve Kurumsal İletişimi Sınırlandıran ve İletişimi Engelleyen Tuzaklar](#)

[Kaynağın Alıcıya Karşı Olumsuz Tutumu](#)

[Kişilik Yetersizlikleri](#)

[SONUÇ](#)

[Mobbingturkiye.com Araştırma Merkezi Anket Formu](#)

[KAYNAKLAR](#)

[İNTERNET KAYNAKLARI](#)

ÖNSÖZ

İşyerinde psikolojik terör, duygusal linç, yıldırma, işyeri sendromu ve işyerinde taciz gibi isimlerle bilinen “**mobbing**” konusunda yaptığım incelemelerimin sonucu olan ve ülkemizde alanında önemli bir boşluğu doldurabileceğini düşündüğüm bu eserimi, okuyucularımın ve mobbing kurbanlarının değerlendirmelerine sunuyorum.

Bu çalışmada amacım ülkemizde henüz adı bile bilinmeyen; çalışanları, işverenleri, aileleri ve bütün toplumu kademe kademe rahatsız eden bu sendromun olumsuz etkilerini daha fazla vakit kaybetmeden, topluma ve ilgili mercilere iletebilmektir. Ayrıca, **mobbing sendromunun gerek en değerli sermayemiz olan insan kaynaklarına, gerekse örgütlere verdiği sosyal, psikolojik ve ekonomik zararları geniş bir perspektiften ele alarak bazı bireysel, kurumsal ve toplumsal çözüm yolları sunabilmektir.**

Bu çalışmamızın bir diğer amacı da, **mobbing** kavramını, ülkemizde duygusal linçlere maruz kalmış, yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip bulunan, ancak yaşadığı fiziksel ve zihinsel tükenmişliğe bir anlam veremeyen, derdini kimselere bir türlü açamayan çok sayıdaki insanımıza ana hatlarıyla tanıtmak ve bazı çözüm yolları sunabilmektir.

Hedefimiz, yalnızca bireysel bilinçlenmeye katkı değil, aynı zamanda Başbakanlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Sanayi Bakanlığı, Mili Eğitim Bakanlığı gibi devlet kurumları ile birlikte, sanayi odaları, ticaret odaları ve işçi sendikaları gibi sivil toplum kuruluşlarını bilgilendirmek, ülkemizin önemli sayıda insan kaynağını boş yere heba eden bu ciddi tehlikeye dikkat çekerek, mümkün olan en kısa zamanda gerekli önlemlerin alınabilmesine katkıda bulunabilmektir.

İşyerlerinde duygusal linç ve psikolojik terör, yani mobbing dünya çapında bir olgudur. Ancak, eğitim ve bilinç düzeyi istenilen seviyede gelişmemiş ülkelerde, bu dert daha da yaygındır. Fiziksel şiddet, sözlü saldırılar, küçük düşürmeler, zorbalıklar, eziyet ve yıldırma, psikolojik baskılar ve tacizler bir insan üzerine yoğunlaştığında ortaya çıkan tahribat çok geniş boyutlara ulaşmaktadır.

İsveç, Almanya, İngiltere ve İtalya gibi batı ülkelerinde mobbing sendromu ile ilgili çalışma ve araştırmalar, yaklaşık 20 yıldır yürütülmektedir. İtalya’da 1 milyon kişinin işyerinde psikolojik terör, yani mobbing yaşadığı; bu rakamın bir gelişmiş ülke olan İsveç’te 154.000 olduğu, İngiltere’de çalışanların %50’sinin iş hayatlarının bir bölümünde mobbing kurbanı olduğu bilinmektedir. ABD’de mobbing mağdurlarının oranı ise %25 olarak belirlenmiştir.

İşyerinde duygusal saldırıya uğrayan bir kişinin kuruma ve sosyal güvenlik örgütlerine maliyeti; iş kayıpları, performans düşüklükleri, yüklü ilaç ve tedavi masrafları yüzünden, kazandırdıklarından daha çoktur. Bu gerçeğin farkına varmış bir insan olarak, duygusal saldırılarla ilgili temel bilgileri mümkün olduğunca çok sayıda kişiye ulaştırabilmek istedim. Amacım akademik bir çalışmadan çok, herkesin rahatlıkla okuyabileceği ve paylaşabileceği bir kurgu ve içerik içinde konuları incelemek oldu.

Mobbing olgusunun temel bileşeni, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkilemek ve onu saf dışı etmektir. **İş kazaları, istifa ve intihar gibi eylemler, çoğunlukla bu tacizin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.** Bu olumsuzluklardan kurtulmanın tek çaresi, erken teşhis ve zamanında eyleme geçebilmektir. **Almanya, Fransa gibi pek çok Avrupa ülkesinde mobbing davranışının cezai müeyyidesi bulunmaktadır. ABD’de kişinin itibarına saldırmak ve kişinin sağlığını tehdit etmek** davranışlarının tümü, 50 eyalette yasaklanmıştır.

Ülkemizde tanınmayan ve üzerinde ciddi hiçbir çalışma yapılmamış olan, hedefi bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla çalışanın iş performansını ve dayanma gücünü yok ederek, **erken emeklilik, psikosomatik rahatsızlıklar ve intihar** gibi istenmeyen sonuçlara yol açan mobbing konusu, umarım siz okurlarımın ilgisini çekecektir. **Yaptığım kişisel araştırma sonuçlarına göre, ülkemizdeki mobbing kurbanlarının oranı %20'lerin üzerindedir.**

Ülkemizde bu konuyu ilk araştıranlardan birisi de bendeniz oldum. Mobbing sözcüğünü ilk olarak ABD'de A-M Üniversite'sinde 1983'te verilen bir konferans sırasında duymuştum. O günden beri konu üzerinde bulduğum yazıları biriktirmekte ve işyerlerinde **mobbing** travmasına yakalanan kişilerle ilgili notlar tutmaktayım. İlk olarak, internet ortamında "**İşyerinde Duygusal Saldırı**" başlığı ile geniş bir makale yazdım. Bu makaleye çok olumlu karşılıklar aldım. Kısa sürede konu basının ilgi odağı haline geldi. **Cumhuriyet, Sabah, İstanbul** gibi basın organları benimle röportajlar yaptılar ve konuya sayfalarında geniş yer verdiler. **TRT 1** ve **TV 8**'de programlar yaptım. Bu programların ardından, bankacılık, sağlık, eğitim gibi sektörlerden mobbing kurbanı pek çok insandan telefonlar aldım. Yazılarımı kendilerine ileterek yardımcı olmaya çalıştım. Şu an bile, günde 5-6 telefon alıyorum.

Konunun önemini bilen bir insan olarak, çeşitli işçi ve işveren sendikalarına, bakanlıklara incelemelerimin özetini göndermeme rağmen önemli bir reaksiyon alamadım. Bu konunun görsel, yazılı ve işitsel medyada da tam olarak yer aldığını sanmıyorum.

Konunun iş dünyasına ve halkımıza yansıtılarak kısa sürede bir bilinçlenme ve bilinçlendirme kampanyasına dönüştürülebilmesi hususunda, **devlet kurumlarımıza, işçi ve işveren sendikalarımıza, sivil toplum kuruluşlarımıza ve özellikle de basınıma büyük sorumluluklar düştüğü inancındayım.** Avrupa Birliği'ne girme çabalarımızın yoğunlaştığı bugünlerde, geniş insani ve etik boyutları olan mobbing konusunun ülkemizin gündemine alınmasında isabet olacağını düşünüyorum.

Kitabımızın ilk bölümlerinde mobbingin tanımını ve önemini, ilerleyen bölümlerde de ortaya çıkış nedenlerini ve tipolojisini yani değişik mobbing türlerini, daha sonraki bölümlerde bireysel ve kurumsal olarak alınabilecek tedbirleri, ülkemizde yaşanan sektörel bazda mobbing saldırılarını, mobbing ve etik ilişkisini ayrıca hukuk ve mobbing konularını inceledim. Son bölümünde ise, mobbing sendromuna karşı iletişim ve müzakere teknikleri gibi donanımları kullanarak, nasıl karşı koyabileceğimizi ele aldım.

Mobbing sendromunun ülkemizdeki seyrini tanımlayabilmek amacıyla, kitabımızın sonuna, mobbinge ilgili bir de anket koydu. İlgili bölümleri inceleyerek, mobbing sendromunun yapısını kavradıktan sonra, verilen bu anketi doldurarak gerek elektronik haberleşme, gerekse normal posta yoluyla aşağıda verdiğimiz adreslerden bize ulaştırabilirseniz, çalışmalarımıza sizlerin de değerli katkıları olacaktır. Okuyucularımız, anketimize ek olarak, yaşamış oldukları acı-tatlı deneyimleri de kaleme alarak bize ulaştırabilirler. Arzu ederlerse, aşağıdaki telefonlardan bizi arayarak yaşadıklarını ve düşüncelerini paylaşabilirler.

Bir kez daha ifade etmekte yarar görüyorum. Ülkemizde "**mobbing**" olgusunun gerçek boyutları tam olarak bilinmemektedir. Elde ettiğimiz bulgular, sadece buzdağının su üzerinde kalan kısmını yansıtmaktadır. Bu bakımdan kitabımızı inceleyen okurlarımızın, anketimizi doldurarak, araştırmalarımıza yardımcı olmalarını oldukça değerli bir katkı olarak görüyorum.

Mobbing konusu ile ilgili olarak, ek bilgi almak isteyen okuyucularımız www.mobbingturkiye.com adresinden sitemizi ziyaret edebilir, bu kanaldan da anketimizi cevaplandırabilir ve ilgili bağlantılar yoluyla yaşadıkları duygusal saldırı olaylarını bize ulaştırabilirler. Okuyucularımız sorularını ve/veya değerlendirmelerini sabancobanoglu@hotmail.com adresinden de iletebilirler.

Ülkemizde henüz çok yeni olan, ama büyük bir hızla işletmelerimizi, kurumlarımızı ve insan kaynaklarımızı tahrip eden duygusal linç ve saldırılar karşısında okuru, yazarı, çalışanı, patronu, sivil toplum örgütleri ve devletiyle hep birlikte oluşturacağımız savaşa, siz de bilgi ve deneyim paylaşımlarınızla önemli katkılarda bulunabilirsiniz.

İlgili kuruluşlarımızın veya mobbing kurbanlarının, işyerinde psikolojik terör ve bu terörün önlenmesi konusunda herhangi bir bilgi, tanıtım, araştırma ve eğitim talebi duymaları halinde, her türlü yardım, işbirliği ve öneriye hazır olduğumu saygılarımla ifade etmek istiyorum.

Son olarak kitabımızın “Mobbing ve Hukuk” adlı bölümünde TCK’da yer alan ve mobbing mağdurlarını ilgilendiren maddelerin hazırlanmasında İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi yüksek lisans öğrencisi oğlum Arif Nihat Çobanoğlu’nun ve Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi öğrencisi Şeyma Sürücü’nün araştırmalarından yararlandım. Kendilerine ve hocalarına teşekkür ediyorum.

Şaban ÇOBANOĞLU

Dil ve İletişim Uzmanı

İstanbul Kültür Üniversitesi

İktisadi ve İd. Bil. Fak.

Ataköy - İstanbul

İletişim :

İş : 0212 639 30 24

E-mail : sabancobanoglu@hotmail.com

Birinci Bölüm / MOBBİNG (YILDIRMA) NEDİR? TANIMI VE ÖNEMİ

*“Elmas nasıl yontulmadan kusursuz olmaz ise,
insan da acı çekmeden olgunlaşmaz.”*

Konfüçyüs

Mobbing kelimesi Latince “**mobile vulgus**” sözcüğünden türetilmiştir. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizce’de **mob** fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi manalara gelmektedir. Dünyanın belli başlı dillerinde de, bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur. Ayrıca, mobbing konusu ile ilgilenen bilim adamları kavram kargaşasına meydan vermek istememektedirler. Mobbinge ilgili çalışmalara öncülük eden İsveçli bilim adamları Dr. Peter Paul Heinemann ve Dr. Heinz Leymann’ın emek ve buluşlarına duyulan saygının bir ifadesi olarak, terimin yalnızca bir sözcükten oluşacak olası çevirisi uygun karşılanmamıştır. Gerçekten, mobbing sözcüğüne dilimizde uygun bir karşılık bulamamış olmanın sıkıntısını yaşıyoruz. Mobbing

tıp dünyasında incelenen bir hastalık adı gibi literatüre girmiş ve birçok ülkede aynı şekilde, hiç değiştirilmeksizin kabul görmüştür. Doğrusu, mobbing olgusunu açıklayan güzel sözcüklerden birisi de “**yıldırma**” ve “**işyeri sendromu**”dur. Bununla birlikte biz bu terimle ilgili olarak, yazılarımızda aşağıdaki karşılıklardan birisini duruma göre kullanmayı tercih etmekteyiz. Türkçemizde mobbing yerine kullanmayı tercih ettiğimiz belli başlı karşılıklar şunlardır:

- İşyerinde duygusal linç
- İşyerinde psikolojik terör
- İşyeri travması
- İşyerinde zorbalık
- İşyerinde psikolojik taciz
- İşyerinde duygusal saldırı
- Yıldırma
- Duygusal taciz
- Zorbalık... vb

Mobbing uygulayan kişi için ise,

- Saldırgan
- Tacizci
- Duygusal saldırgan
- Mobbing tacizcisi
- Zorba

• Mobbing uygulayan... gibi karşılıkları kullanmış bulunuyoruz. İşyerinde duygusal saldırıya uğrayan kişiler için ise aşağıdaki ifadeleri tercih ediyoruz:

- Duygusal saldırıya uğrayan
- Mobbing kurbanı
- Mobbing mağduru
- Mağdur
- Kurban

Aslına bakacak olursak, batı dillerinde de mobbing terimi yerine, yaklaşık aynı anlama gelebilecek, ancak tam olarak hiçbirisi mobbingin yerini tutmayan bir dizi sözcükle karşılaşmaktayız:

- Bulliyng
- Stalking
- Psycho-terror at workplace
- Emotional abuse
- Workplace syndrome
- Psycholgical abuse...vs

Görüldüğü gibi bu terimler, diğer dillerde de mobbing sözcüğünün karşılığı olarak değişik kaynaklarda kullanılmaktadır. Ancak, hiçbirisi tam olarak mobbing ifadesini karşılayacak netlik ve açıklıkta değildir. Yukarıda verilen karşılıkların toplamı dilimizde mobbing ile ilgili terim ve kavramları karşılayabilecek düzeydedir. Sıkıcılığı ve tekdüzeliği önleyebilmek için bu tabirler birer

“müteredif”, yani eşanlı olarak kullanılmıştır. Benim kişil olarak tercih ettiğim karşılıklar, “yıldıırma” ve “duygusal linç” ifadeleridir. İşin aslına bakacak olursak, mobbingin tam anlamıyla bir linç ve örgütsel yıldıırma süreci olduğunu görürüz. Dil bilimcilerimizden ve okuyucularımızdan düşündükleri ve uygun buldukları başka karşılıkları da bize iletmelerini bekliyoruz.

Mobbing Kavramını Biraz Daha Yakından Tanıyalım

İşletmelerde bazen açık, bazen kapalı olmak üzere pek çok çatışma türü görülür. Bu tür çatışmalar personel üzerinde stres yaratmaktadır. Aşırı baskının insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları... vs) neden olduğu bilinmektedir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan bir çatışma ve ruhsal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırabileceğimiz bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline “mobbing” diyoruz.

Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır.



İşyeri mobbingi, bir insanı çalıştığı kurumdan ayrılmaya zorlamak amacıyla, yersiz suçlamalar, aşağılamalar, genel tacizler ve/veya terör şeklindeki baskı unsurlarını art niyetli ve sistemli olarak uygulamaktır. (Davenport, 1999)

Mobbing terimini “zorbalıktan” ayıran özellik, mobbingin bir grup insan tarafından gerçekleştirilmesidir. Zorbalık da ise genelde saldırılar bireysel olarak gerçekleştirilmektedir.

Mobbing, gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçmiş olan bir psikolojik saldırı şeklidir. Genelde üst düzey yönetim kadrosu tarafından uygulanmaktadır. Araştırmalar “mobbing” mağdurlarının çoğunun otuzlu yaşlarda, iyi eğitimi, hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelere sahip olduğunu göstermektedir. Parlak kariyeri olan bu kimseler, eski tarz yöneticiler için bir tehdit oluşturmaktadır, bu nedenle saf dışı bırakılmaları gerektiği düşünölmektedir.

Mobbing örgütler bünyesinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. Tedbir alınmazsa, örgütün tüm organlarına yayılabilir. İşletmelerde güven, sevgi ve sayđı azalır; motivasyon yok olur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumsuzluk baş gösterir ve iş verimliliği düşer.

Duygusal saldırıya uğrayan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlar ve işe gitmek istemez. İçinde bulunduğu çaresiz durum, kişinin sağlığını ciddi anlamda tehdit eder.

Mobbing durumunda saldırgan yaş, din, ırk, cinsiyet gibi konularda ayrımcılık yapabilir; bunun da ötesinde, kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla psikolojik taciz, kötü davranış, uygun olmayan görev ve adaletsiz maaş yöntemiyle yıldırma isteyebilir.

Yapılan araştırmalara göre, mobbinge maruz kalan kişilerin duygusal zekâları çok yüksek bulunmuştur. Bu kişilerin üretkenlik, dürüstlük, merhamet ve adalet hisleri gelişmiştir. Parlak ve etkileyici bir eğitim geçmişine sahiptirler. Şirket basamaklarını tırmanma sürecinde gelecek vaat eden bu kişiler, rakipleri ve fosilleşmiş üst yönetimler için tehdit ve saf dışı bırakılması gereken bir rakip olarak görülmektedir. Oysa, mobbing mağdurları işlerini seven, yaptıkları işle bütünleşen, örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve yüreктen katkıda bulunan kimselerdir.

Mobbing sosyal bir olgudur. Bir kurumda mobbing yapan, mobbingi teşvik eden, mobbinge göz yuman ve mobbing kurbanı kimseler vardır. Mobbing sadece yapanla kurban arasındaki sınırlar içinde kalmaz. Bu bakımdan, kurumsal iletişim tekniklerine aşına olan bir organizasyonda mobbinge ilgili erken uyarı sinyallerinin zamanında algılanması beklenir. Herhangi bir kurum, psikolojik linç sendromunu fark edemiyor ve zamanında gerekli önlemleri alamıyorsa, bu husus bir haberleşme zafiyeti olarak değerlendirilmelidir.

İşletmelerde bulunan insanlar da, bu iki gruptan birisine, yani tacizciye veya kurbanı destek çıkarak, mobbing sürecine bir şekilde dahil olmaktadır. Mobbinge uğrayan kişinin tipik reaksiyonu toplumdaki izole olmaktır. Çünkü kendisine ne olduğunu, nasıl olduğunu ve niçin olduğunu anlayamamaktadır. Yaşanan çatışmaların aileye ve topluma taşındığı da bir başka gerçektir.

Mobbingin Potansiyel Etkenleri Nelerdir?

İşyerlerinde mobbing olgusunu körükleyen, bir başka ifade ile tacizcileri yıldırma, baskı ve psikolojik saldırıya iten değişik ortamlar, kişilikler ve etkenler vardır:

- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- Kadınlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- Parlak bir kariyer
- Göz alıcı bir güzellik
- Üstün bir duygusal zekâ
- Farklı inançlar
- Farklı gruplar
- Farklı ırk ve kökenler
- Farklı dilleri konuşan insanlar
- Oldukça genç bir kimse
- Yaşlı bir hanım veya yaşlı bir bey...

Bu tür özellikleri taşıyan kimseler hiç hak etmedikleri halde, her an mobbing kurbanı olma yolunda potansiyel birer aday konumundadırlar. Kurtuluş için yapılan hamleler, gösterilen çabalar tacizciye yeni kozlar vermektedir. Klasik bir tacizci kurbanına hiç rahat vermez. Tacizci tek başına ve ortaklarla mobbing yapabilir; mobbing olayını izleyip de, müdahale etmeyenler de pasif tacizci olarak adlandırılabilirler. Onların üzerinde de büyük sorumluluklar bulunmaktadır.

İşletmelerde ve kurumlarda görülen **yaygın mobbing davranışları** şunlardır:

- Yapılan işler sürekli eleştirilir.
- Kişi umursanmaz ve sanki yokmuş gibi davranılır.
- Dini ve siyasi görüşleriyle alay edilir.
- Hakkında asılsız söylentiler çıkarılır.
- Hareketleri taklit edilmek suretiyle gülünç duruma düşürülür.
- Cinsel imalarda ya da sözlü cinsel tacizde bulunulur.
- Verilen işler geri alınır. Kişinin kendine güveni sarsılır.
- Kişinin itibarını ve kariyerini zedelemek için yeteneği dışında işler verilir.
- Psikolojik ve fiziksel olarak ağır işlerde görevlendirilir.

Mobbing örgütün yapısına göre hem dikey, hem de yatay olarak uygulanabilir. Yani hem üstler astlarına, hem de eşit konumda olan birimler birbirine karşı duygusal saldırı silahını kullanabilirler. Örgüt, bu davranışları görmezden gelir ya da kışkırtırsa mobbing, yani işyerinde duygusal linç gerçekleşmiş olur.

Mobbing terörüne maruz kalanlar yaşadıklarının bir işyeri sendromu olduğunu kavramalı ve uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlamalı, asla pes etmemelidirler. Psikolojik yardım almak, işyerinde bulunan bilge kişilerin görüşlerinden yararlanmak gerekebilir. Mobbing her işyerinde ve her tür kuruluştaki olabilir. Uzmanlar mobbing sendromuna yakalanan bir kişinin topluma maliyetinin, yıllık gelirinden fazla olduğunu belirtiyorlar. Acı olan, gelişmekte olan ülkelerde çok sayıda çalışanın benzer durumda olması ve bunun ciddi anlamda psikosomatik rahatsızlıklara neden olabileceğinin bilinmesidir. Bu gerçeğin farkında olan yöneticiler farklılıkları yöneterek, anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme gibi durumlarda güç ve otoritelerini kullanarak, bu tür çatışmaları çözümleyebilmelidirler. Aksi takdirde, işyerinde duygusal saldırıya uğramış olan yüksek zekâ ve vizyon sahibi kişilerden oluşan çok sayıda insan kaynağı yok yere heba edilmiş olur.

Mobbing Çalışmalarına Kısa Bir Bakış

Mobbing terimi ilk olarak 60'lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı **Konrad Lorenz** tarafından, hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Gerçekten de, hayvanlar arasında bazen acımasız bir saldırı ve taciz uygulanabilir. Tavuk sürüsünün içine dalmış yabancı bir horoz, diğer horozlar tarafından acımasızca hatta ölesiye taciz edilebilir.

Yine çocukluk yıllarında kişisel olarak gözlemlediğim bir başka taciz olayını da hatırlatmadan geçemeyeceğim. Bahçede çift sürmekte olan boğalardan birisi, yanlışlıkla sarı arıların yuvasına basmıştı. Arılar birer ikişer yuvalarından çıkarak boğanın etrafında uçuşmaya başladılar. Kafasında, kuyruğunda, sırtında yani hayvanın her yanında vızıldayarak kümeleştiler. En sonunda hayvan çıldırmış gibi oldu. Koşulu bulunduğu boyunduruğu kırarak, deli gibi kaçmaya başladı. Ne var ki, arılar peşini bırakmıyordu. Komşuların da yardımıyla çılgın arıları zar zor kovalayabilmıştik. Boğanın her tarafı şişmiş ve birkaç gün iş göremez olmuştu. Anlattığım ve bizzat izlediğim bu olaylar da Konrad Lorenz'in değindiği, hayvanlar arası mobbing olgusunun açık birer göstergesiydi.

Daha sonraki yıllarda, İsveçli bilim adamı Dr. Peter Paul Heinemann okul yaşantısında öğrenciler

arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ele aldı. 1972 yılında İsveç'te **Mobbing: Group Violence Among Children** (Çocuklar Arasında Grup Şiddeti) adlı kitabını yayınladı. Dr. Heinemann, mobbing sözcüğünü çocuklar arasında görülen zorbalık ve şiddet hareketlerinin önü alınamazsa, kurbanları ümitsizlik ve korku nedeniyle intihara kadar götürebildiğini vurgulamak için kullanmıştır.

Görüldüğü gibi, mobbing terimi ilk olarak hayvanlar arasında görülen yıldırma hareketlerini vurgulamak, daha sonra da okul yıllarında öğrenciler arasındaki zorbalık ve şiddeti göstermek için kullanılmıştır. Gerçekten de okul yıllarında, özellikle 9-15 yaş arası dönemlerde akıllı, uslu, zeki ve zengin gençleri taciz etmek ve yıldırma sıradan bir olay haline gelmektedir. Ülkemizde büyük şehirlerde yaşayan veliler ve okul idarecileri okul çetelerinden çok çekmişlerdir. Hatta 1990'lı yıllarda, sonu cinayet ve intiharlarla biten pek çok acı olay zihinlerimizde tüm canlılığı ile durmaktadır. Yani mobbing sendromunun yaygınlıkla görüldüğü alanlardan biri de ilk ve orta öğretim kurumlarımızdır. Okullarda zorbalık ve taciz (bulliying) konusuna kitabımızın ilerleyen bölümlerinde daha yakından değineceğiz.

1980'li yıllara geldiğimizde, Dr. Heinz Leymann'ın "mobbing" terimini iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak amacıyla kullandığını görmekteyiz. Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucu taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koydu. Nihayet, 1984 yılına geldiğimizde kendisi bu bulguları ile ilgili ilk raporunu yayınladı. Dr. Leymann'ın bu raporunun ardından "mobbing" terimi işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsamış ve bugün algıladığımız anlamda bir mahiyet kazanmış oldu.

Dr. Leymann'ın bu çalışmalarının ışığı altında, dünyanın pek çok yerinde; İrlanda, İsveç, Finlandiya, Avusturya, Macaristan, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde konu ile ilgili geniş araştırmalar yapılmıştır.

Öte yandan ABD'de adı mobbing olmamakla birlikte, benzer çalışmalar yapılmıştır. Psikiyatrist Dr. Carroll Brodsky, **The Harassed Worker** (Taciz Edilmiş Çalışan) adlı bir eser yazmıştır. Aslında mobbing terimi, Brodsky'nin kullandığı taciz sözcüğü ile hemen hemen literatürde bilinen anlamını kazanmıştır. Brodsky'e göre taciz, "Başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli yapılan, muhatabı kıskırtan, baskı yapan, korkutan, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak" demektir. (Brodsky, 1976)

Dr. Leymann'ın tanımlamasına göre mobbing "**Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terör**"dür. (Leymann, 1976)

1996 yılında İngiliz yazar Tim Field, **Bully in Sight** adlı bir kitap yazdı. Yazar, bu eserde zorbalığı, "bir kimsenin kurbanın kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız biçimde saldırması" olarak tanımlamıştır. Zorbalığın esası kurban üzerinde haksız bir biçimde üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. (Field, 1996)

Günümüzde mobbing ile ilgili çalışmalar daha da hızlanmıştır. Bu konularla ilgili pek çok internet sayfası ve makale yayınlanmıştır. Yıllar önce Dr. Leymann bir web sayfası hazırlamıştır. Bu sayfa güncellenerek geliştirilmektedir. The Mobbing Encyclopedia başlığı ile internete girildiğinde mobbing ile ilgili geniş bir bilgiye sahip olunabilir.

Mobbing'in Rakamsal Boyutları

Dr. Leymann'ın tahminlerine göre, ABD'de yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmaktadır. İsveç'teki intiharların %15'i, doğrudan işyeri mobbingi ile bağlantılıdır.

Hornstein, her gün 20 milyon Amerikalı'nın bir salgın hastalık gibi, işyerinde tacizle karşılaştığını belirtiyor. İngiltere'de çalışanların %50'sinin kariyerlerinin herhangi bir anında "zorbalığa" maruz kaldıkları biliniyor. Bu rakam, İsveç için %25 olarak tahmin ediliyor.

Mobbing Kurbanlarının Sektörlere Göre Dağılımı

İtalya'da 1996/1997 yıllarında PRIMA denen, mobbinge ve strese karşı savaş örgütüne yapılan bir araştırmaya göre, kurbanların %38'i endüstriyel eşya üretimi ile hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Kurbanların %20 kadarı da genel idari işlerde çalışanlardan oluşmaktadır.

Mobbing Kurbanlarının Yaş Grupları

Mobbing kurbanlarının %48'i 41-50'li yaşlardadır. Çok az sayıda kurban 30 yaşın altındadır. Ancak bu konu ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Yaşlı ve deneyimli kimselerin maaş ve diğer özlük hakları açısından firmaya maliyetleri gençlere göre daha yüksek bir seyir izlemektedir. Bu nedenle, çoğu firma gençleri işe almakta, yaşlı ve maliyeti yüksek insanları işten çıkartmaya çalışmaktadır. Kanaatimce bu husus, 41-50 yaşlarındaki insanların mobbing kurbanı olmalarını kolaylaştırmaktadır. Ancak ülkemizde 25-30 yaş arası çalışanlar üzerinde de yoğun bir mobbing baskısı olduğu görülmektedir.

Mobbingin Süresi ve Sıklığı

Genel olarak mobbing saldırıları 3 ayla 3 yıl arası devam etmektedir. 2 yıldan daha az bir süre mobbing terörüne maruz kalan kimseler, ya çok yoğun bir biçimde mobbing kurbanı olmakta veya daha seyrek olarak mobbing saldırısı ile karşılaşmaktadırlar. Saldırının ilk aşamaları çok yoğun olabilmektedir. Çünkü, kimin daha kuvvetli olduğu kurbanı hissettirmeye çalışılır. Bazen de tacizci kurbanın direnme gücünü öğrenmek amacıyla, seyrek olarak mobbing uygulayabilir.

İki yıldan daha fazla süren mobbing teröründe, artık firmada çalışanların çoğu, hedefin kim olduğunu kavramış ve bu insanı bir şekilde taciz etmeyi gündelik bir eğlence haline getirmiştir. Ayrıca, kişi uzun süredir mobbinge maruz kaldığı için dayanma ve karşı koyma gücünü ve direncini kaybetmiştir. Böyle bir kimseye tacizde bulunmak, tacizciler açısından riski az bir eylem olarak kabul edilmektedir.

Tacizcinin Durumu

İtalya'da Herald Ege tarafından yapılan bir araştırmaya göre, tacizci uyguladığı mobbing teröründe kurbanı karşı %88 oranında üstün gelmektedir. Olayların %58'inde mobbing uygulayan kişi tek başına hareket etmekte, %30'unda da tacizci kurbanın meslektaşları ile ortak hareket etmektedir. Ancak, %10'luk bir oranda kurban tacizciye karşı bir destek bulabilmektedir.

Tacizci ve Kurbanın Cinsiyetleri

Genelde erkek tacizci yine erkek bir kurban seçmektedir. Bu arada 14 mobbing olayının 13'ünde bir bayan tacizci, başka bir bayanı kurban olarak seçmiştir. Bir diğer araştırmaya göre, erkeklerin 1/3'ü bir bayana mobbing uygulamaktadır. Bu durumda cinsel taciz arzu ve emelini göz ardı etmememiz

gerekir. Üstlerinin cinsel imalarına, sözel ve fiili taciz girişimlerine direnen dürüst bir bayan da, mobbing oyununun bir parçası durumuna gelebilir.

Tacizcilerin Sayısı

Mobbing olaylarının yaklaşık yarısı (%45,5) 2-4 kişilik gruplar tarafından uygulanmaktadır. Yaşanan mobbing olaylarının %26.2'lik bölümünde tacize karışan kişi sayısı 4'den fazla olabilmektedir. Tek bir kişinin uyguladığı mobbing oranı ise %19.9 olarak bulunmuştur. Tüm bir departmanın ya da bütün meslektaşların rol aldıkları mobbing olayının oranı da %8.3 olarak belirlenmiştir. Bu durumda kurban, bütün bir bölüm veya departman tarafından günah keçisi olarak seçilmiştir. (Prima; 1997)

İkinci Bölüm / İŞLETMELERDE MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

*“Düşünceleriniz ne ise, hayatınız da odur.
Hayatınızın gidişini değiştirmek istiyorsanız,
düşüncelerinizi değiştirin”*
Marcus Aurelius

Mobbing çağımızda insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden birisidir. İnsanı psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, korkutan bir taciz şekli ve oldukça yaygın bir işyeri travmasıdır. Modern toplumlarda insan kaynaklarını bu kadar olumsuz etkileyen bu işyeri sendromunun ortaya çıkış nedenleri nelerdir? Ne tür sosyal ve psikolojik faktörler duygusal linçlere yol açmaktadır? Bu bölümde kısaca bu etmenlere değinmek istiyoruz.

A. SALDIRGANIN PSİKOLOJİK YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Tacizci Neden Mobbing Yapar?

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir.

Mobbing saldırganlarının kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken kimseler olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu kimselerin çoğu güvensizlik korku ve kıskançlık duyguları ile kuşatılmışlardır. Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için duygusal tacize başvurmaktadırlar. (Leymann; 28) İşyerinde çalışanlara;

- Bir kuralı baskı ile kabul etmeye zorlamak,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmek,

- Ve kişilik bozuklukları mobbing davranışına yol açabilir.

Psikiyatrist Peck, **People of the Lie** adlı eserinde kişilik bozukluklarının mobbing davranışını tetiklediğinden bahsetmektedir. Peck, kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır. “Kötülük, insanın içinde var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir.” (Peck; 1998) Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini yok etmek isterler. Kendilerini her türlü suçlamanın üstünde gördükleri için ve kendi kısır benlik imgelerini korumak amacıyla başkalarına saldırır ve onları feda ederler. (Peck; 1998)

Bütün bunlara ek olarak, bazı patronlar örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanmaktadırlar. Hatta bu konuyu kendileri için “**mutlak bir hak**” olarak kabul etmektedirler. Bu yaradılıştaki kişiler için herkes zaten kendiliğinden değersizdir.

Ayrıca, yükselmeyi hedefleyen kişilerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini karartmakta, şirket basamaklarını çabucak tırmanmak isteyen bu kimseler herkesi değersiz, her şeyi mubah görmektedirler.

Bir başka olasılık da, taciz davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmaları ihtimalidir. Bu kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk, iş hayatlarında bir tür intikam ve yok etme hissine kapılmalarına yol açmaktadır.

Duygusal Tacizcilerin Psikolojik Yapıları

İşyerinde psikolojik terör uygulayan kimselerin ruh halleri incelendiğinde güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları görülmektedir. Tutum ve davranışları bir nevi paranoid ve baskıcı bir eğilimi yansıtır niteliktedir. Prof. Dr. Nevzat Tarhan, **Psikolojik Savaş-Gri Propaganda** adlı eserinde bu tür kişilerin algı yeteneklerinin çok gelişmiş olduğundan, kuşkucu olduklarından ve her olayı suç ortaklığı ve dost-düşman düzlemi içersinde değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. (Tarhan; 2004, 131)

Tacizcilerin algı yetenekleri, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için, sürekli açık bulunmaktadır. Hep suçlayıcı bir tavır içinde olduklarından, muhataplarının en küçük hatalarını bile büyütmetedirler. Çünkü kendilerine güvenleri yoktur ve sürekli bir tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar. Vehmedilmiş (hayali) düşmanlar üretmekte oldukça ustadırlar. Sürekli uyum, onay ve sadakat beklerler. Bunun dışındaki davranışlardan tedirgin olurlar.

Paranoid Kişilik Bozukluğu

Paranoid bozukluk, sıklıkla çocukluk yaşlarında aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Paranoid kişiler genelde kendileriyle geçinmesi zor kişilerdir. Kuşkucudurlar, soğuk davranırlar, sevgi göstermezler. Kişisel beklentileri çok yüksektir. İlişkide buldukları kişileri sürekli kontrol altında tutmak çabası içindedirler. Toplumda var olan, farklı sosyo-kültürel, etnik ve sosyo-ekonomik guruplara karşı önyargılı düşüncelerle hareket ederler. Benzer paranoid özellikler taşıyan kimselerle ittifak oluşturarak, daha güçlü bir baskı ve yıldırma mekanizması kurabilirler. Sürekli gergindirler. Kendilerini bile rahat bırakmazlar. Bu rahatsızlığın toplumda görülme sıklığı %0,5-2,5 arasında değişmektedir. (www.psikiyatrist.net)

Obsesif Kişilik Bozukluğu

Obsesif kişilik bozukluğu, erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen bir ruhsal rahatsızlık şeklidir.

Kişi yaptığı işte ayrıntılara o kadar çok dalar ki, neredeyse işin gerçek amacını unuttur. Yaptığı işe engel olabilecek derecede mükemmeliyetçidir. Bu arada, hiçbir şekilde ekip arkadaşlarının önerilerini dinlemez. Bütün aktivitelerini iş ve görev merkezli bir anlayış çerçevesinde yoğunlaştırır. Hobileri ve ailesine ayıracağı vakti yoktur. Kültürel ve normal ahlaki ve dini ölçülerle açıklanamayacak bir şekilde şeref, doğruluk ve dürüstlük konularını vurgular. Bu sözcüklerin aşırı vurgulanması aslında kendi iki yüzlü yaklaşımını bir şekilde gizlemek içindir. Kendi görüş ve düşüncelerini paylaşmayan insanlarla doyurucu düzeyde herhangi bir ortak çalışmada bulunamaz. Genelde cimri, bazen de göstermelik olarak çok cömert davrandığı olur. Parayı ve mal-mülkü hep, gelecek için bir birikim vasıtası olarak değerlendirir.

Hata ve eksik arama konusunda obsesiflerin üstüne yoktur. Kontrol üstüne kontrol yaparlar. Üzerlerinde büyük bir zaman baskısı vardır. Genelde duygularını gizleyerek mantığı ön plana çıkarmaya çalışırlar; ancak, bunda da pek başarılı olamazlar. Bu hastalığın ortaya çıkma oranı toplum genelinde %1; psikiyatri merkezlerine başvuranlar arasında %3-10 arasında değişmektedir. Kadınlara göre erkeklerde iki kat daha fazla görülmektedir. Uzmanlara göre, çocuğa 2-4 yaşları arasında “anal dönem” denilen evrede yapılan baskıcı tuvalet eğitimi, ayıplama ve onaylamama davranışları obsesif kişilik bozukluğuna yol açmaktadır.

Bu tür bir rahatsızlık duyan kişilerin aşırı titiz ve mükemmeliyetçi davranışları, çevrelerindeki insanlar üzerinde yersiz ve gereksiz baskılar kurarak mobbing saldırısı gerçekleştirmelerine yol açmaktadır.

Narsistik Kişilik Bozukluğu

Kendisini çok seven, çevresinde pek az sevilir.”

Cenap Şahabettin

Narsistik ruh yapısına sahip kimseler, dünyaya çok zarar vermişlerdir. Etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Davranışlarının temelini “**tesadüfi varoluş, doğal ayıklama, üstün olanın yaşaması, güçlünün zayıfı yok etmesi**” anlayışı oluşturmaktadır. Firavunlar, Hitler ve Stalin gibi liderler narsistik ruh halinin tipik temsilcileridir. Bu tür kişiler iş dünyasında da görülebilir. “**Büyük balık, küçük balığı yutar**”, “**kana kan intikam**” ve “**göze göz, dişe diş**” anlayışı ile hareket etmekten hoşlanırlar.

Narsistik kişiler kendi çıkarları doğrultusunda ve “ben” merkezli hareket etmektedirler. Prof. Dr. Tarhan’a göre “Narsistik kişiliğin ana teması, büyüklük duygusu, başkalarını anlayamama ve başkalarının değerlerine aşırı duyarlılıktır.” Kendilerini özel ve önemli görürler. Sıradan bir insan olmaktan çok korkarlar. Kendilerinin özel olduğunu göstermek için sürekli çabalarlar. (Tarhan, 2004; 155-156).

Narsistik kişiler oldukça tatminsizdirler. Küçük bir düzensizliği ve hatayı büyük bir tehdit olarak algırlar. Kendilerinden ve başkalarından beklenti standartları çok yüksektir. Sürekli gergin, öfkeli ve doyumuzdurlar. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kimseler, narsistik kişilerin yanında kolaylıkla barınamazlar. Çünkü narsistiklerin dünyasını güç, başarı, şöhret,

para, güzellik ve zenginlik gibi konular oluşturur.



Empati düzeyleri çok düşüktür. Hak duygusu hep kendi menfaatlerine yönelik olarak belirlenmektedir. Hata yapmaktan çok korktukları için, hatalarının söylenmesine izin vermezler. Kendilerini, heykelleri dikilecek kadar özel kişiler olarak görürler.

Bu kişilerin tatminsiz yaradılışları, büyüklük duygularını dizginleyemeyişleri ve kendilerini herkesten ve her Şeyden stn görmeleri gibi istenmeyen tutum ve davranışları duygusal linç tacizlerinin oluşmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu

Sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışları ile gören ve utanmaz, sıklmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Bu kişiler hiçbir Şekilde yanlışlarından ders almazlar. Özel yaşantıları düzgün değildir. Genelde alkol, sigara ve uyurucuya düşkündürler. İstediklerini elde etme konusunda kural tanımazlar. Kurallara uymayı aptallık olarak görürler. Dünyaya baktıkları tek bir pencere vardır. Bu pencere, kendi dar algı kapasiteleriyle sınırlıdır. Ülkemizde trafikte, iş hayatında, okulda, hastanelerde, bankalarda yaşadığımız stresin çoğunu bu tür anti-sosyal kişilik sahibi insanlar oluşurmaktadır. Kolaylıkla söz verebilir, ancak bu sözlerin çoğunu yerine getirmezler.

İnsanları itip kakan, taciz eden, alay eden ve zp ağlatan tipler anti-sosyallerdir. Anti-sosyallerin bu azgın güruhuna **maganda anti-sosyaller** denir. Hayvansı duyguları ön plana çıkmıştır. İşleri küfür ve fiziksel Şiddet kullanarak halletmek isterler. Başkalarını üzerlerine basılıp geçilecek, kullanıp atılacak basit işgücü olarak görürler. Öfke ve kavgadan son derece zevk alırlar. İlkel güdüleri ile hareket etmektedirler. Bir anti-sosyal maganda size bağırıp çağırıp hakaret etmeye başladığında, siz de ona bağırırsanız durum kötü olabilir. Ancak, onların hiç beklemediği ve alışık olmadığı cevapları verirseniz kendilerini Őařırtmıř ve aptallaştırmış olursunuz. **“Bu kadar bağırıp çağırma içinde, ne dediğinizi pek iyi anlayamadım, lütfen bir kez daha usulca söyler misiniz?”** Şeklinde bir ifade,

kendilerini şaşırtacak ve suratlarına beklemedikleri bir kroşe almış gibi olacaklardır.

Şu ana kadar ana hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız paranoid, obsesif, narsistik ve anti- sosyal kişilik bozukluklarını taşıyan kimseler günlük yaşantılarında ve iş ortamlarında duygusal taciz yapmaya yatkın yapıda kişilerdir. Bu tür kişilik bozuklukları taşıyan insanlarla baş etmek için bazı önlemler alabilirsiniz. Aşağıdaki testi dikkatlice okuyarak antisosyal kişilik bozukluğu taşıyan insanların kişilik özelliklerini daha yakından tanıyarak, bazı kişisel önlemler geliştirebilirsiniz.

B. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

İşyerlerinde duygusal saldırıyı tetikleyen önemli bir neden de **şirket kültürü ya da şirket etiği** konularında karşılaşılan eksiklik ve tutarsızlıklardır.

Bir işletmenin;

- Kötü yönetilmesi,
- Aşırı rekabetçi ortam,
- Yoğun işyeri stresi,
- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri mobbing davranışına yol açabilir.

Firmalarda kötü yönetimin bazı belirtileri vardır:

- Aşırı disiplin getirme anlayışı,
- Verimliliği artırma baskısı,
- Aşırı biçimde sonuçlara yönelmek,
- Yetersiz iletişim,
- Açık kapı politikalarının olmayışı,
- Ekip çalışmasının yetersizliği,
- Eğitim eksikliği,
- Yanlış işe yerleştirme gibi durumlar bir örgütteki kötü yönetimin en önemli belirtileri arasındadır.

İşletmelerde **verimlilik, maliyet ve rekabet** şüphesiz ki önemsenmesi gereken unsurlar arasındadır. Ancak, bunların aşırı biçimde vurgulanması, bir kuruluşun en değerli varlığı ve sermayesi olan insan kaynaklarının heba edilmesi anlamına gelmemelidir. **İnsanları takip ve kontrolden çok, yetkilendirmek ve motive etmek suretiyle firmaların verimlilik ve rekabet gücü artırılabilir.**

Yoğun stres yaşayan işletmelerde, orta düzey yöneticiler, üst yönetimin baskısıyla mobbing yapabilir veya alt düzey yöneticiler, stresin ana kaynağı olarak düşündükleri üstlerine karşı mobbing uygulayabilirler.

İşyerinde duygusal saldırı konusunun işletmelerin etik değerlere ve prensiplere bağlılık derecesiyle de yakın bir ilişkisi vardır.

Zaman zaman müşterilerin gözünde firmanın imajını tehlikeye atmamak için, şüpheli ve etik dışı eylemlere işaret eden, onları ortaya çıkarmaya çalışan bir personele karşı da duygusal linç uygulanmaktadır. Şirket, ahlak dışı olayla uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden korktuğu için, insanları günah keçisi olarak görme yolunu tercih edebilmektedir. Sonuç olarak, kişiye baskı yapılmakta ve bir şekilde susturma yolu seçilmektedir.

Günümüzde iş yaşantısı rekabete dayanmaktadır. Yeniden yapılanma, küçülme ve şirket evlilikleri

kaçınılmaz görülmektedir. Bu süreç, sıradan ve klasik yöntemlerle geçiştirilmeye çalışılırsa, mobbing kaçınılmaz olabilir. Rekabetçi ortamlarda kendi işlerini kaybetmekten korkanlar, rakiplerine mobbing yapmaktadırlar. Bu tür zorunlu yapılanmalarda insanları psikolojik olarak değişime hazırlamak, yeni işler bulmada onlara destek olmak, en azından hak ettikleri tazminatlarını ödemek gerekir.

Mobbing olgusunu tetikleyen bir diğer etmen şirket kültürü konusudur.

Örgütsel Yıldırma Konusunda Şirket Kültürünün Önemi Nedir?

Şirket kültürü bir örgütü bir arada tutan tutkal gibidir. Bir şirketin değerleri, normları, politikaları ve iş yürütme şekilleri, o örgütün **şirket kültürünü oluşturur**. Bir firmanın ait olduğu ulusal kültür, şirket kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden birisidir. Bir başka deyişle, şirket kültürünü ulusal kültürden soyutlamak mümkün değildir. Şirket kültürünü belirleyen bir başka etken de, şirketin sahiplik yapısıdır. Aile şirketleri ile halka açık şirketlerin yapıları birbirlerinden farklıdır. Öte yandan, şirketin bağlı bulunduğu endüstri, şirketin değerlerini belirlemeye ve biçimlendirmeye yardım edecektir. Sözelimi, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firma ile, bankacılık, tekstil, metal gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmaların kültürleri de doğal olarak farklı olacaktır. Bazen firmalar aynı sektörde olsalar bile, kültürleri birbirinden çok farklı olabilir.

Şirket Kültürü Bileşenleri Nelerdir?

Bir şirketin kültürünün oluşabilmesi için bazı temel bileşenler vardır. Nasıl ki, bir ulusu meydana getiren bazı temel değerler varsa aynı şekilde bir şirketi oluşturan, ona kimlik veren bazı unsurlar da vardır. Bu unsurlar belki tek tek fazla bir anlam ifade etmeyebilirler. Ancak, bir arada incelendiğinde şirketin kimliği ve kültürü konusunda önemli ipuçları verirler. Şirket kültürünü oluşturan en önemli bileşenler şunlardır:

1. İşe alma kararları: Bir şirketin işe aldığı çalışanların kişilik yapısı, o şirketin kültürü konusunda çok şey ifade eder. Şirket, hep aynı türde ve zihniyette kişileri mi işe alıyor? Yoksa, daha farklı ve daha yenilikçi zihniyet taşıyan kişileri mi işe alıyor? Yani aynı tipte kişileri işe alarak, statüko ve gelenekçiliği mi temsil ediyor? Yoksa, farklı yaklaşım ve fikirleri olan kişileri işe alarak, yeni fikirleri kabul etmeye ve kendini geliştirmeye mi hazırlanıyor?

2. Ödül sistemi: Bir şirketin ödül ve ceza sistemi, şirket kültürünün önemli bileşenlerinden birisidir. Acaba, firmada hangi tür kişiler ve davranışlar ödüllendiriliyor? Bu firmada risk alabilenlerin durumu nedir? Bazı küçük hatalarınız karşılığında nasıl bir bedel ödüyorsunuz? Yenilikçiler ve risk alanlar mı, yoksa geleneklere bağlılık gösterenler mi ödüllendiriliyor? Performans değerlendirmesi hangi kriterlere göre yapılıyor?

3. Yönetim yapısı: Şirketin hiyerarşik yapısı nasıl? Katı mı yoksa esnek bir yapısı mı var? Şirket çalışanlarına “açık kapı” politikaları uygulanıyor mu? Tek bir genel müdür veya tek bir başkan tarafından mı yönetiliyor? Yoksa, bir yürütme komitesi mi var? Şikâyetler nasıl değerlendirilip sonuçlandırılıyor? Karar alma süreçleri nasıl işliyor? Yönetim ve diğer süreçler ne derece demokratik?

4. Risk alma stratejisi: Kriz anında firmanın reaksiyonları nasıl? Firmanın kriz, kaos ve riske bakış açısı nedir? Fırsatları değerlendirmeyi, yeni ürünleri ve yeni pazarları teşvik ediyor mu? Yoksa

yalnızca yerleşik pazarlar ve ürünlerle mi ilgili?

5. Fiziksel-sosyal ortam: İletişim olgusunu pekiştirmek amacıyla kalın duvar ve masif kapılarla ayrılmış odalardan ziyade, şeffaf ve açık, herkesin birbirini görebildiği ofis sistemi kullanılmakta mı? Yönetim birimleri personelin ulaşmasını engeller biçimde mi dizayn edilmiş? Şirket binaları sadece pahalı ve gösterişli yapılardan mı ibaret? Yoksa, yapılan her alanın bir işlevi var mı?

Şirkette hangi sosyal etkinlikler düzenlenmekte? İşe alma ve işten çıkarma usulleri neler? Müşterilere ve yeni işe girenlere nasıl bir uygulama yapılmakta? Eğitime ayrılan fırsatlar neler? Emekli olan personele ve firmaya hizmet edenlere, sonraki yıllarda nasıl yaklaşılmakta? Firma eş ve çocuklara nasıl bir anlayışla yaklaşmakta?

Bütün bu ve benzeri bileşenler şirket kültürünü oluşturan önemli unsurlardır. Yaşayan her insanın kendine has bir duruşu, bir çizgisi ve bir karakter yapısı vardır. Aynı şekilde, firmaların da kendilerine has bir duruşu vardır. İşte bu farklı duruşa, **şirket kültürü** diyoruz. Bu duruş şirketlerdeki duygusal taciz hastalığının derecesini de belirlemektedir.

Ulusal Kültürlerin Şirket Kültürüne Etkileri Var mıdır?

Ulusal kültürel dokunun, şirket kültürünün oluşmasında büyük bir etkisi vardır. Örneğin Asyalılar, sosyal ve toplumsal uyumu çağrıştıran kavramlara büyük değer verirken, Avrupalılar bireysel hakları ve sorumlulukları çok daha fazla önemserler. Bu veri, Japon şirketlerinin grup uyumuna önem vermelerinin ardındaki gerçeği daha kolay açıklayabilir. Japonlar uyumu, paylaşmayı ve takım çalışmasını önemseyen bir sistem kurarlar ve eleman alımında bu prensiplere uyabilecek türde kişileri tercih ederler. Aynı şekilde, birçok Amerikan firmasının girişimciliği ödüllendiren, risk alan personeli seçen bir işe alma politikası uygulamasına şaşırılmamalıdır. Çünkü bu ülkenin ulusal kültür anlayışı bu şekilde oluşmuştur. Farklı ülkelerin değişik şirket kültürleri, yaşanan duygusal saldırıların sıklık ve şiddetini de tayin eder durumdadır. Bu nedenle mobbing olgusu, her ülkede değişik algılanıp yaşanmaktadır.

Aşağıda **1994** ve **1996** yıllarında Asya ve Kuzey Amerikalı yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, ulusal kültürlerin firma yöneticilerinin tercihlerini nasıl değişik biçimde etkilediğini göstermektedir. **1994** yılında yapılan araştırma **Center For Strategic and International Studies** tarafından Kuzey Amerikalılar üzerinde yürütülmüştür. **1996** yılında yapılan araştırmada ise **Wirthlin Worldwide** tarafından Asya ulusları incelenmiştir. Araştırma sonuçları şu şekilde belirlenmiştir:

Asyalı Yöneticilerin Önemsediği 7 Değer

1. Çalışkanlık
2. Öğrenmeye saygı
3. Dürüstlük
4. Yeni fikirlere açık olmak
5. Sorumluluk
6. Kendi kendini eğitime
7. Kendine güven

Kuzey Amerikalı (ABD-Kanada) Yöneticilerin Önemsediği 7 Değer

1. İfade özgürlüğü
2. Kişisel özgürlük
3. Kendine güven
4. Bireysel haklar
5. Çok çalışmak
6. Kişisel başarı
7. Kendi düşüncelerini oluşturmak

Görüldüğü gibi, değişik ulusal kültürlerin kişiler ve firmalar üzerinde oldukça kuvvetli ve farklı düzeyde etkileri saptanmıştır. Uluslararası arenada iş yapan kişilerin bu farklılıkları öğrenmesi ve buna göre bir yaklaşım tarzı geliştirmesi gerekir. Firma kültürlerinde görünen bu farklılıklar, mobbing sendromunun ne düzeyde bir ciddiyet ölçüsü içinde ele alınacağını veya ihmal edileceğini de tayin etmektedir.

Bir şirketin başarılı kabul edilmesi için değişik kültürlerin belirlediği değişik kıstaslar mevcuttur. Ancak titizlikle vurgulanan başlıca unsurlar;

- İyi hizmet sunma,
- Sosyal hizmetlere öncelik,
- İnsan merkezilik,
- Etik değerlere bağlılık... gibi insani değerler olarak tanımlanmıştır. Firma kültürünün önemli bileşenlerinden olan bu değerlerin benimsenmesi hem verimliliği, hem de motivasyonu artıracaktır. Bu değerlere odaklanmış firmalarda mobbing sendromu kolayca yayılamayacak, ortaya çıktığı anda teşhis ve tedavisi de kolay olacaktır.

İdeal Şirket Kültürü Nasıl Olmalıdır?

Global bir şirketin şirket kültürünün nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir şey söylenemez. Bu husus, büyük ölçüde içinde faaliyet gösterdiğiniz kültüre, sektöre ve temel kültürün bileşenlerine göre değişmektedir. Ancak, ortak kabul görmüş bazı noktalar vurgulanabilir:

1. Yönetim ve çalışanlar arasında bir sorumluluk duygusu geliştirebilmelidir.
2. Müşterilerin, ülkenin ve insanlığın sosyal ve çevresel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kaliteli hizmet sunulmalıdır.
3. Bir şirketin kültürü, askeri karargâh kültürüne benzer biçimde hiyerarşik bir yapı arz etmemelidir.
4. Girişimciliği desteklemeli, dünya pazarının rekabetçi koşullarına uyum sağlamalıdır.
5. Yerel düşünülmesi ama küresel hareket edilmelidir (glocalization/küyerelleşme).
6. Bir şirket, çalışanlarına, hissedarlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, iş yürüttüğü ve pazar sağladığı topluluklara karşı sorumlu olmalıdır. Bu tür bir sorumluluk “**şirket vatandaşlığı**” olarak tanımlanmaktadır.

Son zamanlarda “**şirket kültürü**” kavramına ilave olarak firmaların kamu, birey ve çevre yararına yönelik sorumluluklarını ifade eden “**şirket vatandaşlığı**” kavramı ortaya atılmıştır. Şirket kültürü kadar, hatta ondan daha çok, şirket vatandaşlığı kavramının işletmelerin kârlılık ve saygınlığı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. **Global Ethics** tarafından yapılan bir ankete göre, **ABD**'de

tüketicilerin % 55'i ürün ya da hizmet satın aldıkları firmanın çevre dostu oluşu, eğitime katkısı gibi etik değerlerini her zaman göz önünde bulundurduklarını dile getirmektedirler.

İşyerlerinde İnsanları Bireye Karşı Duygusal Saldırı Davranışına İten Yapısal Bozukluklar Nelerdir?

Her tür örgüt ve işyerinde mobbing süreci yaşanabilir. **Yıldırma** eylemleri eğitim, sağlık ve kâr amaçsız örgütlerde, büyük firmalara göre daha da yaygındır. Daha küçük ve kâr amaçsız örgütler, ekseriya başarısız bir şekilde yönetilir. Sürekli bir şekilde yaşanan mali baskılar da eklendiğinde oluşan ortam, yıldırma sebepleri olabilir. Kâr amaçlı örgütlerin yeterli mali kaynaklara sahip olması nedeniyle modern yönetim tekniklerini kullanması ve eğitim bölümlerine sahip olması daha kolaydır.

İşyerinde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak, iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel faktörler gösterilmekte ve bu faktörlerin önemi vurgulanmaktadır. Leymann'a göre yıldırma sürecine hedef olanlar şanssız tesadüflerle belirlenmekte ve buna olumsuz iş koşulları neden olmaktadır. Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, **yıldırma** olgusu ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bunlar, yöneticilerin liderlik davranışı, örgütteki rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır. Şimdi bu koşulların başlıcalarına bir göz atalım:

Kötü yönetim: 1976 yılında Brodsky tarafından yıldırmanın temel amaçları; örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Oysa, bugün böyle bir tanım ancak kötü yönetimi anlatabilir. Yıldırma ortamı hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir:

Aşırı hiyerarşik yapı, insan kaynaklarına yapılan harcamalarının aşırı ölçüde azaltılması, kapalı kapı politikası, örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi, şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi, zayıf liderlik, "**günah keçisi**" anlayışının yaygınlaşması, takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması ve eğitim farklılığının dikkate alınmaması kötü yönetim uygulamalarının temel özellikleridir.

İşyerinde yüksek derecede stres bulunması: İş ortamında sürekli olarak stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanı mobbing davranışı içine itebilir. Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttukları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine katılabilirler.

İşyerindeki monotonluk: Bir işyerine monotonluk hâkimse, yani işler tekrarlanan bir şekilde yapılıyorsa, bu durum da mobbinge neden olabilir. Saldırganlar yıldırma eylemlerine ortama biraz heyecan katmak ve oluşan can sıkıntısından kurtulmak için de yönelebilirler.

Yönetimin mükemmellik arayışı: Yönetimin mükemmel olmaması mükemmellik arayışını engellemez. Her zaman sorunların üstesinden geleceği gibi bir davranış sergilenir. Böyle bir mesaj verildiği halde herhangi bir uygulamaya geçilmemesi, çelişkili bir durum yaratır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde, tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilebilir. Adeta "**kurda tut, tazıya kaç**" anlayışına uygun bir politika oluşturulur. Böyle

bir yönetim anlayışı mobbing uygulamalarının sürmesine neden olur.

Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik: Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt ortamında, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler “potansiyel suçlu” ilan edilerek yıldırma (mobbing) hedef olabilir. İlkesizlik ise, daha çok bireysel çıkar çabalarına ve amansız davranışlara ortam hazırlar.

Örgüt yapısındaki değişiklikler: Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt yaşamı ve başarısı için verilen yönetsel kararların sonucudur. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılamayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların seçimini de zorunlu hale getirir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa yıldırma için ortam hazırlanabilir. İş ortamındaki rekabet, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. Kendilerinin iş ortamından dışlanmalarına karşı, diğerlerini yıldırma çabası içine girerler.

Örgüt liderlerinin duygusal zekâdan yoksunluğu: Günümüzde yönetim anlayışındaki değişim sonucu duyguların iş yaşamındaki önemi daha iyi anlaşılmiştir. Yönetici ve iş görenlerin teknik becerilerinin yanı sıra, duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zekâ, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur. Duygusal zekâsı yüksek kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Disiplin sahibi olan bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir (Goleman, 1996: 245). Duygusal zekâsı yüksek liderlerin ve iş görenlerin bulunduğu bir işyerinde mobbing davranışlarının önüne geçilebilecektir.

Örgütteki düşünce yoksunluğu: Geçmişten alınan derslerin, yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine sorun çıkarıcılara tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasından duyulan korku gibi olumsuzluklar, o işyerinde yıldırma ortamını doğurabilmektedir.

Bir Test: İşyerinizde Mobbing Var mı?

İşyerinizde mobbing sendromu olup olmadığını araştırmak için aşağıdaki testi cevaplandırın. Evet için 2, kısmen için 1, hayır için ise 0 puan verin. Verdiğiniz puanlar 20'nin altında ise, durum normal kabul edilebilir. 20-30 puan arası orta düzeyde mobbing saldırısına işaret eder. Tedbir alınmalıdır. 30 puanın üzeri şiddetli mobbinge işaret etmektedir. Derhal kurumsal tedbirler alınmalıdır.

MOBBİNG TESTİ

	Evet	Kısmen	Hayır
1. Bir veya birkaç kişi belli bir kişiye duygusal saldırı yapıyor mu?			
2. Çalışanların mesleki yeterliliğine saldırılıyor mu?			
3. İletişim olumsuz, küçük düşürücü ve kötü niyetli mi?			
4. Sürekli olarak yanlışlar belli insanlara mı yükleniyor?			
5. Olaylardan ve gelişmelerden dışlanıyor musunuz?			
6. Milliyetiniz, giyiminiz ve görüşlerinizle alay ediliyor mu?			
7. Şeref, onur ve itibarınıza gölge düşürülüyor mu?			
8. İşyerinden ayrılmaya zorlanıyor musunuz?			
9. Sizden önemli bilgi ve belgeler saklanıyor mu?			
10. Fiziksel ve sosyal olarak bir izolasyon yaşıyor musunuz?			
11. Kısa sürede başarılması çok zor görevler veriliyor mu?			
12. Yazışmalarınız kontrol ediliyor mu?			
13. Önemli işler sizden daha niteliksiz kişilere mi veriliyor?			
14. Bağırma, masa yumruklama gibi ağır tavırlar sergileniyor mu?			
15. Yaptıklarınız sizden kıdemsiz kişilere kontrol ettiriliyor mu?			
16. Yetki ve sorumluluklarınız azaltılıyor mu?			
17. Özel yaşantınız olumsuz olarak gündeme getiriliyor mu?			
18. Yönetim şikâyetlerinizle ilgili açık kapı politikaları uyguluyor mu?			
19. Firmanızda idari yönden aşırı hiyerarşi var mı?			
20. Firmada nedeni bilinmeyen bir moral çöküntüsü var mı?			
21. Kilit noktadaki insanlar aniden işten ayrılıyor mu?			
22. Hastalık izinleri ve vizitelerde bir artış söz konusu mu?			
23. Çalışanlar çeşitli konularda bilgilendiriliyor mu?			
24. Sorunları çözmek için kurum içi mekanizmaları var mı?			
25. Üst yönetim şikâyetlerinizle ilgileniyor mu?			

C. DUYGUSAL SALDIRIYA UĞRAYAN KİŞİNİN PSİKOLOJİSİNDEN

KAYNAKLANAN NEDENLER

İşyerinde duygusal saldırının bir başka nedeni de, mobbing kurbanlarının kendi karakter ve psikolojik yapıları olabilir mi? Bu konuda henüz elimizde doyurucu bir araştırma sonucu yoktur. Bilinen şudur ki; duygusal tacize uğrayan kişiler duygusal yönden oldukça zekidirler. Esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen kimseler mobbing mağduru olurlar. Türkiye’de bankacılık, borsa, eğitim gibi sektörlerde çalışan insanlarla yaptığım karşılıklı görüşmelerde, belirlediğim ana nokta, çoğunun gerek fiziksel gerekse entelektüel olarak seçkin insanlar oluşuydu. Çok iyi bir kariyerleri, üstün kavrayış, duyuş ve sezış yetenekleri vardı. Dünyayı ve olayları farklı noktalardan ele alıp değerlendirmekten hoşlanıyorlardı.

Yüksek Bir Duygusal Zekâ Mobbinge Yol Açabilir

Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing kurbanı olabilmektedirler. Yukarıda belirttiğimiz gibi eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak elemanlar, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedir. Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, bazı kimselerce yadırganan ve küçümsenen etnik unsurlar da yıldırma sendromuna yol açabilmektedir.

Yıldırma kurbanlarının reaksiyonları da farklı farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek, her şeyi oluruna bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda kurban pes etmekte, kendini toplumdan soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız, duygusal saldırıya uğrayan kişinin psikolojik yapısından kaynaklanan nedenlerin yıldırma yol açtığı konusunda kesin bir bilgi yoktur. Sağlıklı bir işyeri ortamında, çalışanın bir kısım kişisel yaklaşım ve eksiklikleri, hiç kimseye kendisine duygusal tacizde bulunulması hakkını vermemelidir.

Mobbing kurbanlarının, hislerinin ve duygusal kavrayışlarının çok gelişmiş olduğunu biliyoruz. Yaptığımız araştırmalara göre, ülkemizde de mobbing terörüne maruz kalanların % 80’den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (% 70) duyuş ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır. Bu bakımdan, konunun daha iyi anlaşılabilmesi ve iş hayatında duygusal zekâ konusunun daha yakından değerlendirilebilmesi amacıyla duygusal zekâ konusunda biraz daha bilgi sunmamız yararlı olabilir.

Duygusal Zekâ ve İşyerlerinde Duygusal Zekâ-Mobbing İlişkisi

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak, 90’lı yılların başında Yale Üniversitesi’nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi’nden John Mayer tarafından “kişilerin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirebilecek biçimde düzenlemesi...” gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Mayer ve Salovey’e göre, duygusal zekâ, “duyguları hissetmek, düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, anlamak, zihinsel ve duygusal gelişimi artırmak için duyguları etkili bir biçimde yönetme yeteneği”dir

Duygusal Zekânın Dört Boyutu

- 1. Duyguları tanıma:** Kişinin kendisini ve çevresindekilerin duygularını anlama yeteneğidir.
- 2. Duyguları kullanma:** Önce duyguyu, sonra da bu duygunun sebebini ortaya koyma yeteneğidir.
- 3. Duyguları anlama:** Karmaşık duygu zincirlerini ve duyguların nasıl bir durumdan diğerine geçtiğini anlama yeteneğidir.
- 4. Duygularla başa çıkma:** Kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularıyla başa çıkabilmesini sağlayan yetenektir (www.emotionaliq.com).

Harvard Üniversitesi'nde klinik psikoloji, kişilik ve gelişim üzerine master ve doktora yapmış olan ve 1984'ten beri **The New York Times**'ta davranış ve beyin bilimleri üzerine yazı yazan Psikolog **Daniel Goleman**, 1995 yılında yazdığı "**Duygusal Zekâ**" kitabında zihnimizin duyguları nasıl işleminden geçirdiğini açıklamaya çalışmış ve "akıllı olma" kavramını yeniden tanımlamayı amaçlamıştır. Goleman özgüven, kararlılık ve empati gibi yeterliklerin "EQ" adını verdiği duygusal zekânın bileşkeleri olduğunu ve bunların yaşamdaki başarıyı IQ'dan (zekâ kat sayısı) daha çok belirlediğini savunmaktadır. Goleman'ın tezi, "**kişilerin gelecekteki başarılarının tahmin edilmesinde, IQ ve standart testlerle ölçülen beyin gücünün, kişinin duygusal özelliklerinden ya da karakterinden daha az belirleyici olduğu**"dur (Görgün, 6 Temmuz,1998).

On altı yıllık çalışma sonucu, dünyadaki tek duygusal zekâ ölçme testini oluşturan, İsraili psikolog Baron tarafından duygusal zekâ, "**bireyin çevredeki sorunlarla, beklentilerle ve baskılarla başa çıkmasını sağlayan kabiliyet, yeterlik ve ustalık**" olarak tanımlanmakta (Milliyet, 7 Aralık 1997) ve duygusal zekânın, insanın kendisini psikolojik açıdan iyi hissetmesini doğrudan etkilediği ifade edilmektedir.

İşyerinde Duygusal Zekâ Kavramı

Yıllar boyu iş hayatında zihinsel beceriler ön plana çıkarılmış, çalışanlardan duygularını hesaba katmadan mantıklı hareket etmeleri beklenmiştir. İnsanlar işe gittiklerinde gerçek duygularını kapının önünde bırakarak, ne hissettiklerinden bağımsız olarak mı işlerine devam etmelidirler? Çalışanlar duygularını kontrol, hatta baskı altında tutarak daha güvenilir, daha istikrarlı, daha başarılı olabilirler mi? Yoksa duygularını yönetmeyi bilmek, onlara işyerinde daha iyi bir yer mi sağlar? Araştırmalara göre, duygusal zekâ seviyesi, tüm ekonomik grup ve kültürlerde bir çöküş içindedir. Bu çöküş, kendini özellikle genç nesil arasında göstermektedir. Amerikan işverenlerinin uygulamalı araştırmaları, aşağıda belirtilen bulguları ortaya koymaktadır (www.ei.haygroup.com):

- 1. İnsanların % 50'sinden fazlası, işi öğrenme ve geliştirme motivasyonu eksikliği çekmektedir.**
- 2. 10 kişiden 4'ü iş arkadaşlarıyla birlikte çalışma becerisine sahip değildir. İşe başvuranların yalnız % 19'u iş alışkanlıklarına ilişkin kendini disiplin etme gücüne sahiptir.**
- 3. Liderlik eğitimlerine harcanan milyarlarca doların getirisi beklenenin çok altındadır.**
- 4. Değişim girişimlerinin %70'i, insanların liderlik yeteneği, ekip çalışması, inisiyatif alma, değişime ayak uydurabilme gibi çeşitli alanlardaki problemleri yüzünden, beklenen sonuçların elde edilememesine neden olmaktadır.**

Gerçekten önemli olan nedir? Duygusal zekâyı kullanmanın sonuçları, değişik alanlarda çalışanlarla yapılan birçok araştırma üzerine kuruludur. Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Artık sadece,

kişiler nasıl akıllı olur ya da hangi becerilere sahip olmalı konusu değil, aynı zamanda birbirleriyle nasıl ilişki kurmalı ve birbirleriyle nasıl anlaşmalı konuları da önem kazanmaktadır. Günümüzde anlayışlar çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Duygusal zekâ düzeyi, kimlerin işlerinde yükseleceğine, kimlerin yükselmeyeceğine, kimlerin çöküşe geçeceğine ve hatta kimlerin gidip, kimlerin kalacağına karar verir (Roitman, 1999).

Eğer bir şirkette çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, şirkette işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani şirkette **“biz”** havası varsa işte o zaman o şirket duygusal zekâ boyutunda çalışıyor diyebiliriz (Moller, 1998).

Duygusal zekâ, kendini ve diğer insanları anlamamanın bir yoludur. İnsan ilişkileri şirketler için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstün özellikler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır (Roitman, 1999). Ekte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin duygusal zekâyâ sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir.

Bir asır önce birçok kişi, küçük dükkânlarda ve tarlalarda çalışmaktaydı. Şimdiyse yüzlerce, binlerce çalışan, birbirlerine yabancı olanlar bile, dünyanın her yerinde her gün bir araya geliyor ve birlikte çalışıyor, geçmiş yüzyıllarda gerekli olmayan kişilerarası ilişki becerilerine ihtiyaç duyuyor. Roitman, “İlişkileri idare etmenin özünü, kendi duygularıyla ve başkalarının duygularıyla başa çıkabilme sanatı” olarak adlandırıyor.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre, bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâsı (EQ) kişinin terfisini belirlemektedir. Şimdilerde en iyi performans gösterenler listesinin başında, IQ’su ya da teknik becerileri yüksek olanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekâsı yüksek kişiler yer almaktadır (Times, Ekim, 1995).

Rock’a göre (www.canadaone.com) işyerinde yüksek duygusal zekânın anlamı; **açık düşünce + sağlıklı duygular + uygun hareketlerdir.**

Duygusal zekâ, yaşam olaylarının çerçevesini yeniden çizme yeteneğidir ve bu husus çağdaş işyerlerinde, merkezde bulunan bir değerdir. Bu anlayışla duygusal zekânın önemine inanan modern bir işyerinde duygusal zekâ, her zaman IQ’dan daha önde olacaktır. Günümüzün hızla değişen, daha açık ve akışkan çalışma tarzı, özellikle problem çözme ve fırsatları yakalamak için başkalarına güvenme ve onlarla ekip oluşturma söz konusu olduğunda, akıl ve duygusal zekânın birleşmesini teşvik etmektedir.

İşyerinde Duygusal Zekâ Testi

Duygusal zekâ düzeyi ile mobbing arasında bir ilişki bulunduğunu biliyoruz. O halde, işyerinde sergilediğiniz ve çoğu kez farkında olmadığımız duygusal zekâ düzeyinizi belirlemek ister misiniz? Bunun için bir testimiz var. Aşağıdaki 25 soruyu cevaplandığımızda, sosyal beceri ve farkındalığınızı ölçmüş olacaksınız. Duygusal zekânızın derecesi hakkında kabaca da olsa, bir fikriniz olmasını istiyorsanız, bu kısa test sizin için faydalı olacaktır. Mümkün olduğunca dürüst davranarak cevap verdiğinizde, aynı kademedeki arkadaşlarınızın, yöneticilerinizin ve size bağlı çalışan kişilerin, size karşı olan bakış açılarını ölçebilirsiniz.

Her soruya 1 ile 4 arası bir puan verin.

4= Tamamen bana uygun

3= Uygun

2= Uygun değil

1= Hiç uygun değil

Sorular

1. Zor anlarda bile, genellikle sakin ve olumlu kalabilirim.
2. Stres altındayken bile, elimdeki iş üzerinde sağlıklı düşünebilir ve işime odaklanabilirim.
3. Hatalarımı kabul edebilirim.
4. Genellikle veya her zaman verdiğim taahhütleri yerine getirir ve verdiğim sözleri tutarım.
5. Hedeflerime ulaşmada kendi sorumluluğumu bilirim.
6. İşimde dikkatli ve düzenliyimdir.
7. Düzenli olarak, farklı kaynaklardan orijinal fikirler ortaya çıkarmak isterim.
8. Yeni fikirler üretmede iyiyimdir.
9. Karmaşık talepleri ve değişen öncelikleri kolaylıkla idare edebilirim.
10. Amaçlarıma ulaşmak için, güçlü bir eğilimle sonuç odaklıyım.
11. Teşvik edici hedefler belirlemeyi severim ve onlara ulaşmak için hesaplanmış riskler alabilirim.
12. Benden genç insanlardan da tavsiye alarak, performansımı nasıl geliştirebileceğimi öğrenmeye çalışırım.
13. Kurumsal ve önemli bir hedefe ulaşabilmek için fedakârlıkta bulunmaya hazırım.
14. Şirketin misyonunu kabul eder ve onunla özdeşleşebilirim.
15. Ekibim, bölümüm veya şirketimin değerleri kararlarımı etkiler ve yaptığım tercihleri ortaya koyar.
16. Şirketimin genel hedeflerini ileriye götürmek için başkalarının yardım etmesine izin veririm.
17. Şu anki işimde ihtiyaç duyulan ve benden beklenen hedeflere ulaşmak için uğraşırım.
18. Engeller ve aksilikler beni kısa bir süre için yolumdan alıkoyabilir ancak durduramaz.
19. Kırmızı çizginin ötesine geçerek, eskimiş kuralları çiğnemek bazen gereklidir.
20. Yepyeni bir işe kalkışmak olsa bile, orijinal bakış açıları yakalamak isterim.
21. Koşullar değiştiği takdirde, ben de taktiklerimi çabucak değiştirebilirim.
22. Bazı işleri daha iyi yapmanın yolunu bulmak için, yeni bilgiler peşinde koşmak en iddialı olduğum şeydir.
23. Başarısızlık korkusu yaşayacağıma, başarı ümidiyle hareket ederim.
24. Üzüntü verici duygular ve dürtülerim işimde elimden gelenin en iyisini yapmama engel olur.
25. Genellikle kendimin ya da başkalarının kişisel kusurlarıyla ilgili sorun çıkarmam.

Değerlendirme

70'in altında kalan puanlar, bir problem olduğunu gösterir. Puanınız çok düşükse, ümitsizliği kapılmayın. Duygusal zekânın geliştirilebildiğini biliyorsunuz. Duygusal zekâ, aslında hepimizin farklı derecelerde yaşam boyu geliştirdiğimiz bir şeydir. Buna olgunluk da diyebilirsiniz.

Alındığı Kaynak: Fortune Magazine. 26/10/1998 Vol. 138.

Parlak Bir Akademik Kariyer Yıldırıma Neden Olur mu?

Duygusal zekâ ve akademik kariyer açısından üstün nitelikler taşıyan kişilerin duygusal saldırıya maruz kalabileceklerini biliyordum. Ancak, Güneydoğu illerimizden birisinin üniversite hastanesinde çalışan Dr. D. Hanım'ı tanıyıp hikâyesini dinlediğimde, bu iki yeteneğin ne denli büyük bir kıskançlık ve yıldırma hareketine yol açabileceğini üzüntü ve şaşkınlıkla gördüm.

D. Hanım'ın İlginç Mobbing Hikâyesi

D. Hanım mobbinge ilgili çalışmalarımı televizyonda yayınlanan bir canlı program sırasında duymuş. Aslında işyerinde psikolojik tacize uğradığı için, o gün işe gitmek istemiyormuş. Kendisini halsiz, güçsüz ve motivasyon açısından bitip tükenmiş hissediyormuş. Derken, gözü bizim programa ilişmiş. "Aman Allah'ım, bu bir mucize!" demiş usulca. Televizyonun sesini biraz daha açmış. Oturmuş koltuğa, başlamış dinlemeye.

Mobbingi oluşturan sebepler arasında, saldırganın kişilik bozukluğundan kaynaklanan unsurları sıralarken, tanımların tam da kendi yaşadıklarına uygun düştüğünü görmüş. Başlamış heyecanlanmaya. Derken, sıra mobbingin tipolojisine yani değişik türlerini anlatmaya geldiğinde D. Hanım daha önce bir anlam veremediği, bir türlü isim koyamadığı derdine teşhisi koymuş. Artık kendisinin bir mobbing kurbanı olduğuna hiç şüphesi yokmuş. Anlattığına göre, kendisinin sosyal ilişkilerine, itibarına ve mesleki konumuna saldırılıyormuş sürekli.

Televizyon programından iki gün kadar sonra, Dr. D. Hanım'ın eşi H. Bey aradı beni. Eşinin durumuyla ilgili benden yardım istiyordu. Kendilerine bir psikologa gitmelerini önerdim. Ancak, İstanbul'a gelip benimle görüşmek istediklerini söylediler. 2004 Kasım ayının sonlarında bir cumartesi günü Kalamış'ta buluşmuştuk kendileriyle.

D. Hanım 32-33 yaşlarında hoş görünümlü, gayet seçkin ve kibar bir hanımefendiydi. D. Hanım'ın çok üzücü ve yıpratıcı bir hikâyesi vardı. Duygusal zekâsı yüksek, çok iyi İngilizce konuşup tıbbi makaleler yazabilen, olayları ve yaşananları mantıklı ve empatik ölçüler içerisinde yorumlayabilen ve duygularının farkında olan bir aydınla karşı karşıya olduğumu gördüm.

Olaylar D. Hanım'ın **Citation Index**'te iki makalesinin yayınlanmasıyla başlamış. Şefi olan Doçent Hanım, ona imalı bir şekilde "Bazı arkadaşlarda hiç akademik terbiye kalmadı, hocalarınızın önüne geçmeye utanmıyor musunuz? Sizler, Batı'dan gelerek, Doğu'nun imkânlarını kullanıp tekrar Batıya hizmet edersiniz..." gibi sözler sarf etmiş.

Bütün bunlara karşı D. Hanım hocalarına hep nazik, mesafeli ve saygılı davranmış. Ancak, aradan birkaç ay geçtiği halde durum hiç düzelmiyor, aksine daha da kötüye gidiyormuş. Bir gün cesaretini toplayarak hocasıyla konuşmuş. Ne var ki kendi ifadesiyle "Taşa söz geçiyor, hocasına geçmiyormuş."

Bu arada mobbingin uykusuzluk, halsizlik, iştahsızlık ve tedirginlik gibi ilk fiziksel belirtileri ortaya

çıkılmış. Biraz da kilo kaybetmiş D. Hanım. İşin daha da kötüsü bölüm şefi, D.Hanım'ı esas görevli olduğu bölümden alarak, hiç kimse ile irtibatla bulunamayacağı, tamamen etraftan izole olmuş bir laboratuara vermiş. Kliniğin başasistanı konumunda bulunması gereken bir insanın, bir teknisyenle idare edilebilecek bir laboratuara verilmesi diğer doktorların da dikkatini çekmiş. Ancak, hiç kimse bir şey yapamıyormuş. Çünkü, Doçent Hanım'ın üniversitedeki konumu, etkin bir mevkide bulunan eşi dolayısıyla çok güçlü imiş.

D. Hanım'ın bilimsel çalışmalar ortaya koyabilmesi için araştırma yapması gerekiyormuş. Ancak, bütün laboratuvar bulguları ve teknik sonuçlar gizleniyormuş kendisinden. Sanki hapishanede gibi, arada bir kontrol ediliyormuş. Kimi zaman, öğle paydoslarında bile dört duvar ve bir masadan oluşan bu tecrithanede bulunup bulunmadığı kontrol ediliyormuş.

Bir gün yarım saatlik bir süre için (yani bir sandviç yiyecek kadar) ofisten ayrıldığı için, bir toplantı esnasında, herkesin yanında iyice hırpalanmış. Artık mobbingin ikinci ve üçüncü aşamasındaki rahatsızlıklar da baş gösterir olmuş: Terlemeler, kilo kayıpları, uykusuzluk, çarpıntı, işe hiç gitmeme hatta mesleği bırakma arzusu...

Şef hanımın baskısından korkan diğer hocalar da zor konuşur olmuşlar D. Hanım'la. Bu durum, katlanılması daha da zor bir durummuş kendisi için. Üstüne üstlük, kocası Ege'de, kendisi Güneydoğu'da olduğu için derdini paylaşacak, kendisine yoldaşlık edecek eşinin desteğinden de yoksunmuş.

Araştırma imkânları kısıtlandığı için, hafta sonları Akdeniz Bölgesi'nde bulunan bir üniversite hastanesine taşınmış. Oradan temin ettiği doküman ve bulgularla uzmanlık tezini tamamlayabilmiş.

Nihayet sıra uzmanlık sınavına gelmiş. Gece gündüz hazırlanmış D. Hanım. Jürinin kendisine sorduğu soruların çoğunu cevaplandırmış. Bir başka arkadaşı ile birlikte (ki o kendisinden daha kıdemsizmiş) pastalar, içecekler bile hazırlamışlar. Âdet olduğu üzere kutlama yapacaklarmış. Sınav sonrası herkes kendisini tebrik etmiş. Doğrusu D. Hanım başaramayacağını aklına getirmemiş bile. Derken şef tarafından savunmasının yetersiz bulunduğu ve sınavdan kaldığı soğuk bir tavırla iletilmiş D. Hanım'a. Bu arada D. Hanım'ı çok iyi tanıyan ve jüride bulunan diğer hocalar mahcup bir ifade ile gözlerini yerlere indirmişler. Çünkü şef, onları da baskı yoluyla ortak etmiş yıldırma hareketine.

Tabii dünyalar başına yıkılmış D. Hanım'ın. Tek düşündüğü kimselere görünmeden odadan uzaklaşabilmekmiş. Gözleri kararmış, beyni zonklamış. Dışarıda bekleyen meslektaşlarının arasından nasıl geçtiğini hatırlamıyormuş bile.

İşte tam bugünlerde mobbingin oluşumunu, evrelerini ve tipolojisini anlatan programı görmüş ve artık kendi ifadesiyle durumuna bir teşhis koyabilir hale gelmiş. Bu kendisini çok güçlendirmiş. Hatanın kendisinden değil, karşı taraftan kaynaklandığını fark etmiş ve asıl yardıma ihtiyacı olan tarafın psikolojik taciz ve duygusal saldırı uygulayan hocası ve istemeyerek ona alet olan arkadaşları olduğunu öğrenmiş.

D. Hanım'ın hikâyesi yaklaşık bir buçuk-iki saat kadar sürdü. Onu dinlerken eşiyle benim de yüreğimiz kabarıyordu. Çektiği acılar, göz kapaklarının altından ve yüzünde oluşan çizgilerden sezilebiliyordu.

Hep beraber izlenmesi gereken bir yol haritası çizmeye karar verdik. Her şeye yeniden başlayacaktı. Ama asla hedeflenen yoldan dönmek yoktu. Bu arada kendisinden kaynaklanan iletişim eksiklikleri olabileceğini de dile getirdik. Ayrıca, hocası ile konuşarak kendisinden istenen şeyin tam olarak ne olduğunu da öğrenecek ve yeni bir azim ve anlayışla bıraktığı yerden işine başlayacaktı.

H. Bey'le D. Hanım otomobillerine binerken D. Hanım'ın yüzünde belli belirsiz parıldayan ümit ışığını gördüm. Vazgeçmeyecek ve başaracaktı. Çünkü bu dünyadaki en şanssız, en bedbaht kişinin yalnızca kendisi olmadığını anlamıştı. Bu sohbet belki bu açıdan önemliydi.

D. Hanım'ın yaşadığı tam anlamıyla bir mobbing sendromuydu. Çünkü iletişimi ve kendisini göstermesi engellenmiş, eleştirilmiş, hatta zaman zaman azarlanmış ve aşağılanmıştı. Kendisine ruhi tedavi görmesi için imalarda bile bulunulmuştu. Sosyal hayattan izole edilmiş, nitelikleri dışında işlerle meşgul edilmişti.

D. Hanım'dan Güzel Haberler

Kendisi ile görüşmemizden kısa bir süre sonra, D. Hanım'dan mobbing sendromunu atlatmak üzere olduğu konusunda, beni çok sevindiren bir mesaj aldım. Benzer durumları yaşayan diğer okuyucularıyla paylaşmak için bu mektubu sizlere sunuyorum. Kendisi önerilerimizi dikkate aldı ve kısa süre içinde olumlu sonuçlar elde etti. Bütün mobbing kurbanlarına ümitsizliğe kapılmadan D. Hanım gibi mücadeleye devam etmelerini tavsiye ediyorum.

7 Ocak 2005

Sayın Hocam,

Uzunca bir süredir size yazamadığımı biliyorum ve bu gecikme için sizden özür diliyorum. Burada tahmin edebileceğiniz gibi bir mücadeleye girdim. Tavsiyelerinize harfiyen uyuyorum. Çatışmaları çözümlenmek ve bu krizi yönetebilmek için sıkı bir çalışmaya başladık. H. ile birlikte tüm mobbing uygulayanlarla nezaket kuralları çerçevesinde diyaloga geçtik. İlişkileri yumuşatmaya çalıştık. Ancak zaten epeyce hatırı sayılır kişi bu konuyla ilgili olarak rektörle ve mobbingcilerle diyalog kurmuştu. Bu yüzden ortam zaten sanki 180 derece değişmiş, sular durulmuştu. Bana oldukça iyi davranıyorlardı, bazen ben bile buna inanamıyorum. Bunda psikolojik olarak oldukça yıpranmış görüntümün büyük katkısı olduğu muhakkak. Bu durumda ben de oldukça rahatladım. Gerçi yine de oraya giderken ve onlarla karşılaştığımda inanılmaz rahatsızlık duyuyorum. Bir gün sanki bir yıl gibi geliyor. Çetele tutuyorum sanki.

Bu arada ben raporluyken üniversitede bu konu bir hayli gündem yaratılmış. Öyle ki 30 yıldır bu sınavdan kalan ilk kişi benmişim. Tabii bu büyük bir yankı uyandırmış. Mobbingciler, "Bu kadar çalışkan bir asistan nasıl olur da formalite bir sınavdan bırakılır" şeklinde sorulara maruz kalmış, bu kez onların savunma yapmaları gerekmiş.

Bu karışıklıktan dolayı anketinizi bir türlü cevaplayamadım. Varlığınız bile benim için inanılmaz bir destek. İnsanı kesinlikle kuvvetli kılıyor. Bana şu andaki duruma göre yeni stratejik tavsiyeleriniz olabilir mi? Faydalanmak isterim.

İstanbul dönüşü psikiyatrisin de önerisiyle Golden Retriever cinsi yavru bir köpek aldık. Ne iyi yapmışız. Resmen stres topu ve neşe kaynağı oldu benim için. Onunla uğraşırken düşünmeye fırsat kalmıyor. Size de "Köpük"ün bir fotoğrafını gönderiyorum.

Varlığınız ve desteğiniz için size çok teşekkür ederim. Bu işten kurtulur kurtulmaz ben de size tüm yaşadıklarım ile ilgili her türlü desteği vereceğim ve ayrıca bu konuda çalışmak da isterim.

Saygılarımla...

D.....

8 Ocak 2005

Merhaba D..... Hanım,

Sizden mesaj alamayınca biraz endişelenmiştim. Ancak güzel haberlerinizi aldığımda çok sevindim. Belli ki, 2005 sizin için yeni bir başlangıç olacak. 2004'ü de bir revizyon yılı olarak kabul edelim. Görüşmemizden sonra gerçekleştirdiğiniz uygulamalar için sizi kutluyorum. Artık hiç bir şey eskisi gibi olmayabilir.

Siz ne yaptığınızı bilen çok değerli bir entelektüel ve iyi yetişmiş bir insan kaynağısınız. Olaylara reaksiyon göstermekten çok, ne olacağını önceden kestirerek proaktif davranmak işin en önemli noktalarından birisidir. İnsanlarla bir kriz yaşadığınızda anlık tepkilerden kaçınmak doğru olur. Olayı bir müddet soğumaya alarak, bir sonraki adımı serinkanlılıkla hesaplamak gerekir.

İnsanlarla -aslında pek çoğunun nevroitik, anti-sosyal ve narsistik kişilik sahibi olduğunu düşünerek- içten ve ümitvar ilişkiler içinde olmak bizlere yakışan davranış şeklidir. Bırakın onlar size manevi açıdan borçlu olsunlar.

Strateji denen şey uzun vadelidir. Size dün olanlardan, psikolojik dayanıklılık açısından çok güçlenerek çıkacaksınız. Oldukça ağır bir travmayı atlatıyorsunuz. Bence bu çok değerli bir eğitim. Nezaket ve zarafetinizi elden bırakmayarak bu sendromu atlatmakta olduğunuzu söyleyebilirim. Bu aşamadan sonra bütün çatışmaları yönetebilecek gücü her zaman kendinizde bulacaksınız.

Sevimli dostunuz küçük yavruyu çok sevdim. Hayvanlarla hayat bir başka güzel. Ayrıca insanın sizin gibi yeni arkadaşlarının olması da benim için çok güzel bir duygu...

Sizi tekrar kutluyor, yeni dönemde yepyeni bir dünya diliyorum. İletişim üzere kalabilmek dileklerle...

Şaban Çobanoğlu

D. TOPLUMSAL DEĞER YARGILARI VE NORMLARDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

İşletmeler de fertler gibi yaşayan organizmalardır. Kendilerine has bir kültürleri vardır. Bu kültür, büyük ölçüde toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer, o ülkede konuşlanmış şirketlere de yansımaktadır. İnsanların bir ürün ve sarf malzemesi gibi görüldüğü toplumlarda mobbing sendromu daha yaygın olarak görülmektedir.

Dilimize batı iş hayatından geçmiş olan **işgücü** sözcüğü, zihinlerimizde insan kavramından ziyade bir mekanik güç ve enerji şeklinde algılanmaktadır. Oysa işgücü aslında çok değerli olan insan kaynağıdır. David C. Yamada, **The Phenomenon of Workplace Bullying** adlı eserinde, iş hayatında görülen duygusal saldırıların kaynağını yarı zamanlı çalışmalara, yüksek mobiliteye yani sık iş değişikliklerine bağlamıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya konumunda düşünülmeleri onlara insani değerler açısından bakabilmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu husus duygusal taciz ortamını kolaylaştırmaktadır (Yamada, 2002; 491).

Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverlik, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans hiç şüphesiz işyerlerine de yansımaktadır.

Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında var olan tipik özellikler duygusal saldırı sendromunu tetiklemektedir. Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtukları fiziksel ve duygusal

tahribatı şu şekilde açıklayabiliriz:

Bireysellik: Aşırı bireyselleşen kurumlarda, siz bir çalışan olarak kendi davranışlarınızdan sorumlusunuzdur. İşyerine uyum sağlayamıyorsanız, ayrılmak da sizin sorunuz olacaktır. Bir başka deyişle, her koyun kendi bacağından asılacaktır.

Yenilikçilik: Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler mobbing ortamını desteklemektedir.

Verimlilik: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar bu doğrultuda hareket ederken, bir kısım insanlar işleri oluruna bırakırlar. Çok çalışan insanlar vasat iş görenler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Rekabet: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak, çalışanların birbirine kıyması ve saldırması gündeme gelebilir.

Sınırsız Özgürlük: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilirler. Yani kim ne derse desin bildiklerini okumakta hür olduklarına inanırlar. İşgücü motorlardaki beygir gücü gibi alınıp satılan, el değiştiren bir nesne olarak görülür.

Bazı sanayi ötesi batı toplumlarında aslında felsefi ve ekonomik yönden ele alındığında birer değer olduklarına inandığımız bu faktörler, kışkırtıldığında acımasızlığa dönüşebilmekte ve duygusal saldırının kapılarını aralayabilmektedir. Sonuç olarak, saldırganın psikolojik yapısı, organizasyonun sahip olduğu etik değerler ve kültür, kurbanın kişilik özellikleri ve toplumun değer yargıları mobbing sürecini belli ölçülerde etkilemekte ve tetiklemektedir.

Üçüncü Bölüm / İŞYERİNDE DUYGUSAL SALDIRILARIN TİPOLOJİSİ

“İradene hâkim, vicdanına esir ol.”

Aristo

İşyerinde duygusal linç anlamında kullandığımız mobbing, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, duygusal baskılar, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik terör boyutuna varan olumsuz tutumlardan kaynaklanmaktadır.

Örgüt, yıldırma davranışını görmezden geldiği, göz yumduğu ve kışkırttığı, kurban kendisini çaresizlik içinde görür. Bunun sonucu olarak, mobbing gerçekleştirilmiş olur. **Netice, fiziksel ve zihinsel sıkıntı, hastalık, sosyal sorunlar ve yüksek boyutta iş gücü kaybıdır.** İşyerinde duygusal saldırı davranışının daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde **işyerlerinde duygusal saldırıların tipolojisinden** (türlerinden) bahsetmek istiyoruz.

Dr. Heinz Leymann'ın bir çalışmasında, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlanmıştır. (Leyman: 1993; 33-34). Bunları beş ana başlık altında toplamak mümkündür:

I. Çalışanın Kendini Göstermesi ve İletişimi Engellenir

İşyerlerinde sıklıkla gözlemlenen bu tür mobbing, çalışanın kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına bir set çekmekle başlamaktadır. Aşağıda bir kısmını sıralayacağımız tutum

ve davranışlar bu gruba girmektedir:

- Üstünüz tarafından, kendinizi ifade etme fırsatınız sınırlanır.
- Sürekli sözünüz kesilir.
- Meslektaşlarınızca ifade fırsatınız sınırlanır.
- Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırlır.
- İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü olarak tehdit ediliyorsunuz.
- Tehdit mektubu alırsınız.
- Yalancı olduğunuz ima edilir.

II. Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırılır

Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçlarındandır. İşyerinde duygusal saldırıyla karşılaşan kişilerin bu temel hakları ellerinden alınmakta ve kişiler telafisi imkânsız sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu türden saldırının görüntüleri şöyledir:

- İnsanlar sizinle konuşmaz.
- Kimseyle konuşulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız.
- Diğer çalışanlardan izole ediliyorsunuz.
- Sizinle konuşmak, meslektaşlarınıza da yasaklanır.
- Size, yokmuşsunuz gibi davranılır.

III. Kişinin İtibarına Saldırılır

Kişinin itibarına, karakterine ve kişisel bütünlüğüne yönelik mobbing davranışları, ülkemizde de yaygın olarak izlenebilen ve kişiyi canından bezdiren, istifa, kavga veya mahkeme şeklinde sonuçlanmaya müsait bir duygusal taciz tarzıdır. Bu süreçte;

- Arkanızdan kötü konuşulur.
- Asılsız dedikodular çıkarılır.
- Alaya alınırsınız.
- Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız.
- Psikiyatrik tedavi görmeye zorlanırsınız.
- Herhangi bir özrünüzle alay edilir.
- El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınırsınız.
- Politik ya da dini inançlarımızla alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.

- Özsaygınızı olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çaba ve başarınız adil olmayan yöntemlerle değerlendirilir.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Küçük düşürücü isimlerle çağrılırsınız.
- Cinsel imalara maruz bırakılırsınız.

IV. Kişinin Mesleki Konumuna Saldırılır

İş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten haz duyması ve bu alanda başarılı olduğunu bilmesi gerekir. Ancak, mobbing mağdurlarına böyle bir şans verilmemektedir; tam aksine bazı saldırgan tavırlar sergilemek yoluyla kişinin şirket merdivenlerini tırmanması engellenmektedir:

- Size önemli görevler verilmez.
- Görevleriniz kısıtlanır.
- Anlamsız görevleri yapmanız istenir.
- Yeteneklerinizin altında görevler verilir.
- Sürekli yeni görevler verilir.
- Özsaygınızı etkileyen görevler verilir.
- Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir.
- Oluşan zararların faturası size çıkarılır.
- İşyerinize ve evinize hasar verilir.

V. Kişinin Sağlığı Tehdit Edilir

İşyerlerindeki saldırıların en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından birisi de, doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığınızın hedef alınmasıdır. Bazı tipik örnekler:

- Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet uygulanır. (Tokat ve tekme ile saldırmak)
- Hafif şiddetle tehdit edilirsiniz. (Duvara bardak, kül tablası fırlatmak... vs)
- Fiziksel olarak taciz edilirsiniz. (Kişinin önünü kesmek, yakasından tutup sarsmak... vs)
- Cinsel olarak taciz edilirsiniz. (Kitabımızın “Mobbing ve Hukuk” bölümüne bakınız.)

Kişinin sosyal ilişkilerine, itibarına, iletişimine, ekonomik kazanımlarına, fiziksel ve psikolojik sağlığına yapılan bu ağır saldırılar yoğun ölçüde baskı ve stres yaşanmasına neden olmaktadır. Mobbingle stres arasında çok yakın bir bağlantı bulunmaktadır.

Sağlığınız ve Mobbing Testi

İş hayatında duygusal saldırı sendromu ile karşı karşıya bulunduğunuzda sağlığınızda bazı bozukluklar görülecektir. Bunlar ileri düzeyde rahatsızlıklar yaratabilir. Şimdi aşağıdaki soruları cevaplandıralım. Sorulara **evet**, **kısmen** ya da **hayır** şeklinde cevaplar verebilirsiniz. **Evetler 2**

Birinci Derece Mobbing Belirtileri

1. Nedensiz ağlıyor musunuz?
2. Ara sıra uyku bozuklukları oluyor mu?
3. Alınganlık ve sinirlilik haliniz artıyor mu?
4. Konsantrasyon bozuklukları yaşıyor musunuz?
5. İş ortamınıza antipati duyuyor musunuz?
6. Arkadaşlarınızın olumsuz tavırları artıyor mu?

İkinci Derece Mobbing Belirtileri

7. Tansiyonunuz yükseliyor mu?
8. Mide-bağırsak sorunlarınız var mı?
9. Konsantrasyon bozukluklarınız devam ediyor mu?
10. Kilo alıyor veya veriyor musunuz?
11. Alkol kullanımınız artıyor mu?
12. İşe gitmek istemiyor ve geç kalıyor musunuz?
13. Uyku bozukluklarınız artarak devam ediyor mu?
14. Nedensiz ve alışılmadık korkular yaşıyor musunuz?

Üçüncü Derece Mobbing Belirtileri

15. Şiddetli bir depresyon yaşıyor musunuz?
16. Dalgınlığınız kazalara yol açıyor mu?
17. Şiddet uygulama eğilimi gösteriyor musunuz?
18. Panik ataklar yaşıyor musunuz?
19. İntihar etme düşüncesine kapılıyor musunuz?
20. İş yapamıyor ve işe tiksinti ile mi gidiyorsunuz?



İşyerinde Stres ve Mobbing

Çağımızda işyeri hastalıklarının başında stres ve mobbing gelmektedir. Bunlara ilave edeceğimiz bir üçüncü hastalık, motivasyon eksikliğidir. Bir işyerinde yaşanan yoğun ve uzun süreli taciz ve duygusal saldırılar strese, hatta depresyona yol açmaktadır. Bu bakımdan, mobbing ve stres kavramları adeta birbirini tetikleyen iki kötü hastalık gibidir.

Stres hem dış etkenlerden, hem de kişinin kendi kendine ürettiği faktörlerden kaynaklanabilir. Her insanın strese karşı dayanıklılığı değişik olmaktadır. Ancak, stres sonucu yaşadığımız belirtiler genelde aynıdır:

- Performansımız düşer.
- İlişkilerimiz bozulur.
- Kaygılarımız artar.
- Fiziksel ve ruhsal sağlığımız bozulur.

Şimdi de, bir işyerinde strese neden olan faktörlere bir göz atalım. Aslında strese yol açan faktörlerin genelde ortak olduğunu söyleyebiliriz.

1. Kötü yönetim: İş yükünün haddinden fazla olması, insanların gününbirlik işler yapmaları, çok kısa süre içinde bitirilmesi gereken görevler, yani **zaman baskısı** üzerimizde ağır bir stres oluşturmaktadır. İşin içine bir de teknik ve deneyim olarak çok üstün, ancak insan ilişkileri açısından başarısız yöneticiler girdiğinde, katmerli stres yaşamaktayız.

2. Sürekli değişim: İşletmelerde değişimin önünü almamız mümkün değildir. Yöneticiler, yönergeler, teknolojiler, kültürler, şirket sahipleri, iş sorumlulukları ve rakipler sürekli değişiyor. Çalışanın bu kadar hızlı ve çok sayıda değişime ayak uydurması, hatta olup bitenleri fark etmesi bile oldukça zor. Olup biteni ve yarın ne olacağını bilememe korkusu, yani belirsizlik, bizlerin üzerinde

tahmin edilemeyen boyutlarda strese yol açmaktadır.

3. Son teknolojiler: Gelişen son teknolojiler, bir taraftan hız ve kalite düzeyini artırırken, diğer yandan insani değerlerin düşmesine ve insan unsurunun umursanmamasına yol açıyor. Oysa kullanılan teknolojiler ne olursa olsun, insan bütün idari ve üretim fonksiyonlarının odak noktasındadır. Teknolojik cihazların gereğinden fazla vurgulanması, çalışanlarda kendisinin ikinci plana atıldığı hissini uyandırıyor. İnsanlardan da makineler gibi belli süre içinde, belli sayıda iş yapması beklenebiliyor. **İş gücü**, makinelerdeki **“beygir gücü”** ile eş değer olarak görülüyor.

Bilgisayar teknolojilerinin yoğunlukla kullanıldığı sektörlerde insan ilişkilerinin çok zayıf olduğunu biliyorum. Bir bankanın kredi kartları bölümünde çalışan dostlarım var. Birey olarak hepsi de çok şeker insanlar. Ancak, birbirleriyle neredeyse işaret dili ile anlaşılıyorlar. Birbirlerinin sorularına cevaplarının çoğu bilgisayar diliyle paralel. Yani “evet”, “hayır” gibi tek heceli sözcüklerden ibaret.

Kimi zaman bu dostları ziyarete giderim. Bölüm Müdürü’nün odasına varıncaya kadar uzunca bir yol kat etmem gerekir. Bu arada onlarca insanın yanından geçerim. Ama içlerinde birisi de, “Acaba kim gelmiş? Kim gidiyor?” diye merak etmez. Ortada ne bir ses, ne bir gülüş. Varsa yoksa bilgisayarların tuş sesleri... Orada kendinizi makinelerden daha değersiz hissedebilirsiniz.

Bir gün, dostlarıma bu durumdan söz ettim. Konuşmanın ve iletişimin insanın en temel ihtiyaçlarından olduğunu, birbirleriyle konuşmak için bahane ve fırsatlar yaratmaları gerektiğini vurguladım. Hepsi de bu fikri benimsediler. Bütün sektörün aynı sıkıntıları yaşadığını dile getirdiler. En önemli zamanlarını bir insan yüzünden çok, bilgisayar ekranına bakarak geçirdiklerinden yakındılar. Arkadaşların isteği üzerine, “Duygusal Merkezli ve İnsan Odaklı İletişim” başlıklı bir seminer programı başlattık. Program sonucu, insanlar birbirlerinin daha çok farkına vardılar. Konuşma yoluyla gerçekleştirilen iletişimin yerini hiçbir şeyin tutamayacağını kavradılar.

Bu durum dünyanın çoğu yerinde de aşağı yukarı aynı. Makineleşmenin insan duygularını büyük ölçüde körelttiği ve yıprattığı bir gerçek. Bu ve benzeri koşullarda çalışan insanlar için mobbinge dayanabilmek daha da zor olmaktadır. Çalışanlar zaten kendilerini soyutlanmış ve sahipsiz hissetmektedirler. Araya bir de, stresin tetiklediği psikolojik taciz olgusu girince durum iyice karmaşık bir hal almaktadır.

Çalışan Kadınlar, Mobbing ve Stres

Çalışan kadınların yaşadığı stresin kaynağında çalışan erkeklere göre bir değişiklik var mıdır? Kadınları strese sokan davranışlar erkeklere göre bir farklılık arz etmekte midir? Biz bu bölümdeki açıklamalarımızda özellikle kadın çalışanlar açısından, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres ve nedenleri üzerinde durmak istiyoruz. Çalışan kadınlar ve stres konusunu ele almamızın esas nedeni, kadınların işyerlerinde erkeklere göre daha yüksek oranlarda mobbinge uğramaları ve bunun sonucunda dayanılması zor bir strese maruz kalmalarıdır. Çalışan kadınlar açısından, bir işletmede bulunan;

- Aşırı iş yükü,
- İşini kaybetme korkusu,
- Fiziki mekân ve çevre koşulları gibi çalışma yaşamında önemli stres kaynaklarının yanı sıra, insanlararası kötü ilişkilerin doğurduğu stres konusu da oldukça önemli ve tehlikeli bir husustur.

Ülkemizde çalışan kadınlar, iş ortamındaki ilişkileri çok önemsemektedirler. Kişilerarası bozuk

ilişkiler aşığıdaki alanlarda kendisini göstermektedir:

1. Ast-Üst İlişkileri

İster kadın ister erkek olsun bir işyerinde ilişkileri;

- Üstlerle ilişkiler
- Astlarla ilişkiler
- İş arkadaşlarıyla ilişkiler olmak üzere üçe ayırabiliriz.

Bütün ilişkilerin temeli güven ve anlayışa dayanmalıdır. Çalışanlar, işyerine sadece maddiyat elde etmek için gelmiyorlar. Anlamli sosyal ilişkiler ve dayanışma temelinde sıcak bir ortam arıyorlar.

Doğın Cüceloğlu'nun bir konferansında anlattığı şu trajik hikâye hiç aklımdan çıkmıyor. Cüceloğlu, bir fabrikada insan ilişkileri konulu bir eğitim programı uygular. Akşam ayrılırken, kapıda görev yapan, güngörmüş bekçiye hal hatır sormak ister: "Nasılsınız, size burada değer veriyorlar mı?" der. Yaşlı bekçinin cevabı çok manidardır: "Ne diyorsunuz, beyim? Ben burada şu kadar yıldır görev yapıyorum, Allah sizi inandırsın, Genel Müdürümüz, her giriş çıkışta kapıda bağlı bekçi köpeği ile oynaşır, konuşur, kucaklaşır da bir kere bile bizim yüzümüze bakmaz. Bırakın hal hatır sormayı, bir selamı bile esirger bizden..." Bilmiyorum, kurumlarımızda hâlâ bu tür yöneticiler var mıdır? Kendilerini yere göğe sığdıramayan, bir gurur ve kibir abidesi gibi davranan bu tür sözde yöneticilerle bir arpa boyu bile yol almamız mümkün olabilecek midir? Bu yapıdaki anti-sosyal yöneticilerin var olduğu işletmelerde herkes psikolojik terör kurbanı olmaya potansiyel bir aday konumundadır. Ama esas çalışan bayanlar, böyle duygusal zekâ düzeyi düşük, nevrotik ve narsistik kişilerin yönetiminden oldukça olumsuz etkilenmekte ve yaşadıkları stres çok yoğun olmaktadır.

Bir işyerinde binbir emekle ortaya çıkarılan işlerin takdir edilmesi, üst düzey ihtiyaçlar arasındadır. Üstü tarafından takdir edilmeyen çalışanlar, hiç farkında olmadan stres küpü haline gelmektedirler. Bu gizli birikim sonucunda, bir gün kendilerinin de hiç beklemedikleri şekilde tepkiler ortaya koyabilirler. Böyle durumlarda müzakere ve uzlaşma tekniklerini kullanmak ve amirlerle konuşma cesareti göstermek doğru olur.

Amirlerin kendileri için olası bir tehlike teşkil ettiğini düşündüğu genç, dinamik ve başarılı kadın çalışanlara karşı, "Böylelerinin burnunu biraz sürtmek lazım" şeklindeki anlayış da bir başka stres unsuru oluşturmaktadır.

2. Katılım

Bir işletmede karar süreçlerine katılım, bireyin varlığı ve birliğinin hesaba katılması bağlamında çok önemlidir. Bölümünüz, yaptığınız iş ve firmanın geleceği hakkında önemli kararlar alıyor ama siz bunların hiçbirisine katkıda bulunamıyor, hatta değişiklikleri son anda öğreniyorsunuz. Kendinizi nasıl hissederdiniz? Dışlanmış, unutulmuş ve önemsiz... İşte bu anlayış çok önemli bir stres faktörüdür.

3. Rollerde Belirsizlik

Bir işyerinde yapılacak işlerin tanımları yeterince açık değilse ve bireyin yapacağı işler konusunda kafası karışıkta stres kaçınılmaz olur. Bu durum işe yeni başlayanlar için çok önemlidir. İş arkadaşlarının anlayış ve yardımı olmaksızın verimli çalışmak çok zordur. İşe yeni başlayanlara iş akışını anlatmak, yapılan işlerin maksat ve sonuçları üzerine bilgi vermek kişiyi rahatlatır ve bilinçli

adımlar atmasını kolaylaştırır.

4. Sorumluluk Üstlenmek

Özellikle amir konumunda bulunan kişiler, diğer çalışanlardan, onların takip ve kontrolünden ve izlenmesi gereken diğer bürokratik işlerden kendilerini sorumlu hissederler. Eğer yetkiler sınırlı ise, bu sorumluluk hissi daha da ağır basar. İşe geç gelen, sorumsuz, görevini takip etmeyen çalışanlar da, amir üzerinde başka bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

Öte yandan, işe yeni başlayanlar çoğu durumlarda organizasyon zinciri içinde kime bağlı olduklarını bilemezler. Çoğu kurnaz şefler de, genç bayanın bu deneyimsizliğinden sonuna kadar yararlanmak ister. Özellikle işe yeni alınan genç ve güzel bayanları her müdür kendi bölümüne dahil etmek istemekte ve bu belirsizlik kişi üzerinde stres yaratmaktadır.

Özet olarak işyerinde bayanlar üzerinde etkili olan stres mekanizmalarını şu şekilde toparlayabiliriz: Çalışan kadınlarda kalabalık bir ortam, sigara dumanı, kültürel farklılıklar gibi çevresel koşullar strese sebep oluyor. İkinci bir stres unsurunu da amir-memur arası ilişkiler oluşturuyor. Erkek amirle kadın memurun ilişkilerinde mesafenin iyi ayarlanmaması dedikodulara yol açıyor. Amirlerin hata aramaları ve çalışanlar üzerinde gereksiz baskı yapmaları öncelikle strese, daha ileri boyutlara taşındığında da duygusal tacize, yani mobbinge yol açıyor. Öte yandan, bir işyerinde maaşların düşüklüğü de, özellikle çocuklarının ve kendilerinin temel ihtiyaçlarını karşılayamayan bayanlarda strese neden oluyor. Hele bir de insanlar bekledikleri huzur ve mutluluğu hep yarınlara bırakıyorsa...

Motivasyon Eksikliği Mobbinge Yol Açar mı?

Şiddetli uygulanan bir mobbing, verimi düşüreceği gibi motivasyonu da kırar. Motivasyon, kısaca “Bir insanın bir işin başarılması, bir görevin yapılması konusunda kendisini ikna edecek maddi ve manevi nedenleri bulabilmesi” demektir.

İnsan, gerçekten de bir işi yürütürken kendisini inandıracak kuvvetli nedenlere sahip olmak ister. Bu nedenler arasında iş ortamını, arkadaşları ve yönetim anlayışını sayabiliriz. İnsanları başlıca iki ana unsur motive etmektedir. Bunlar maddi unsurlarla birlikte sosyal ve manevi unsurlardır.

Maddi unsurlar arasında:

- Maaş ve ücretleri,
- Makam odalarını,
- Makam araçlarını,
- İş saatlerini,
- Çalışma koşullarını,
- Terfi imkânlarını sayabiliriz.

Sosyal ve manevi unsurlar arasında ise:

- Kişiyi görev ve sorumluluk verilmesini,
- İşte yükselme imkânlarını,
- Kendini geliştirebilme olanaklarını,
- Başarma arzusunu,

- İnsana duyulan güveni,
- Yardımlaşma ve takım ruhunu,
- Oturmuş bir şirket kültürünü,
- İş ahlakını sayabiliriz.

İşe yerleştirirken insanların bu iki gruptan hangisini daha çok tercih ettiklerini öğrenmek önemlidir. Bazı insanlar maaş, ücret, iş saatleri ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörlerle ilgilenirken, bazıları da kendilerine verilen yetki ve sorumluluk, güven, dostluk ve kendini gösterme gibi sosyal faktörlerle güdülenir.

Firmalar çalışanların bu tür kişilik özelliklerini bilirlerse, onları nasıl motive edebileceklerinin yolunu daha kolay bulabilirler.

Kişisel olarak yaptığım araştırmalara göre, hijyen faktörlere ağırlık verenler genelde sosyal faktörlere öncelik veren çalışanlara duygusal saldırıda bulunmaktadırlar. İkinci grupta bulunan kişilerin duygusal zekâ düzeyleri daha yüksektir. Maaş ve ücretlerden çok, güvenilir, saygın ve sıcak bir ortam aramaktadırlar. Bu hususlar temin edildiğinde, motivasyonları artar. Ancak duyarsız, ilgisiz, kaba saba yaklaşımlar bu yapıdaki insanları çok çabuk işten soğutur. Duyarsız ve bencil tutumlar devam ettirilirse, potansiyel birer mobbing mağduru olmaya adaydırlar.

Atalarımız “Gönülsüz pişen aş, ya karın ağrıtır ya baş” demişler. İşyerinde çalışanları kendi istekleri doğrultusunda ve özgür bir ortamda çalışmaya ikna etmek yöneticilerin başta gelen görevleri arasındadır. Baskı ve yıldırma politikalarıyla katıyen motivasyon elde edilemez. Hepimiz iyi biliriz ki, “Aklını ve gönlünü işe katan insanların ürünleri, yani aldıkları sonuçlar çok verimli olmaktadır.” Motivasyon konusunda başlıca sorun, kişinin aklını ve gönlünü işine katarak çalışmasını temin edebilmektir.

Bazı yöneticiler “**motivasyonu emen**” bir tutum izlemekten adeta bir zevk almaktadırlar. Çalışanın motivasyonunu desteklemek bir yana, bilakis çalışma isteğini köreltirler. Bunu da çoğunlukla insanların onurlarını kırarak, onlara kendilerini değersiz hissettirerek yaparlar. Motivasyonu emen yöneticiler potansiyel bir duygusal tacizci olmaya adaydırlar. İnsanları köşeye sıkıştırmaktan büyük bir zevk alırlar. Herkesin huzurunda çalışanların kişilik ve onurlarıyla oynayabilirler:

“Betül Hanım şu köşedeki nedir?”

“Çöp kutusu, Hikmet Bey.”

“Bu çöp kutusu ne işe yarar Betül Hanım?” (Sorgulama ve duygusal saldırı başlamıştır.)

“Çöpleri koymak içindir efendim.” (“Ammma adam ha! Beni köşeye sıkıştırmak için elinden gelen her şeyi yapıyor.”)

“Peki, masanızın üstündeki kesik kâğıtlar ne böyle? Bir kısmı da yerlerde...”

“Çalışıyordum efendim. Az sonra toplayacaktım. Ama siz geldiniz...”

Motivasyonu emen yöneticiler buna benzer tavırlar sergileyerek, iş arkadaşlarını ezme, yıldırma isterler. İsteklerini hep böyle bir “**azarlama**” ve aba altından sopa gösterme psikolojisi içinde yürütürler. Karşıdaki insanlara yol göstermeleri gerekirken, onları bir rakip olarak görüp ezmeye yeltenirler.

Bazı yöneticiler ise tamamen tepkisiz kalmayı tercih ederler. Ne yaparsanız yapın, ne kadar çaba sarf ederseniz edin, ne bir teşekkür ne de bir övgü almayı başarabilirsiniz.

Bu tutumlar içinizden gelen çalışma şevk ve arzusunu iyice kırabilir. Çalışanın motivasyonunu

kırmak isteyen yöneticilerin tutumlarına birkaç örnek:

- Çok acil diyerek sizi gece gündüz çalıştırırlar, sonra da daha sonra bakarım diyerek raporu sumen altı ederler.
- Bütün gün eş dostla çay içip oyalandıkları halde mesai bitimine 15 dakika kala sizi toplantıya çağırırlar. Aslında konunun hiç de önemi yoktur.
- İçeriden hiç kimseyi yükseltmemek için, hep dışarıdan yöneticiler alırlar.
- Sizin fikirlerinizi kendi fikirleri gibi anlatır ve bundan hiç rahatsızlık duymazlar.
- Size hiçbir görev tanımı vermeden, hedef koymadan performansınızı eleştirirler. Hem de, bunu herkesin huzurunda yaparlar.
- Çalışanların özel günlerinde, bir kere bile olsun hoş bir sürpriz yapmayı başaramazlar.
- Sizi dinler gibi yaparken, az önce anlattığınız şeyi tekrar sorabilirler.
- Pek çok kişinin hal ve hatırını sordukları halde, sizi görmezden gelip es geçebilirler.
- Fikirlerinizi defalarca yazılı ve sözlü olarak ilettiğiniz halde, hiçbirisini uygulamaz, kendi bildiklerini okumaktan geri durmazlar.
- Hataları cezalandırmak için fırsat kollarlar.
- Bildiklerini hep kendilerine saklarlar.

İşyerinizde bu ve benzeri davranışları sergileyen bir şefiniz veya müdürünüz varsa bu tür duygusal tacizler bir müddet sonra mobbing sendromuna dönüşebilir.

Bu tür yöneticilerin çalışmaları belli bir maksat doğrultusunda toparlamaları beklenemez. Var olan motivasyonu da yok ederler. Çalışma, güven ve dayanışma arzusu gittikçe yok olur. Sizin kişiliğiniz ve emeğiniz hiç ortada yokmuş gibi davranılırsa, başarı için uğraşmanın da bir anlamı kalmaz. Bazı yöneticiler bu tür davranışlarla enerjinizi emer, iç isteğinizi yani motivasyonunuzu yok ederler.

İşletmelerde Mobbinge Karşı Motivasyon Yönetimi

İnsanlar birbirinden farklı psiko-sosyal özelliklere sahiptir. Doğaları ve dünyaları birbirinden farklıdır. Bir kişi için para ve maddi kazanımlar önemli iken, bir başka kişi için kendisine verilen değer ve duyulan güven daha önemlidir. Yenilik ve yaratıcılık olanakları, arkadaşlık-dostluk ilişkileri ve yöneticilerle sağlam iletişim kurabilme, birçok çalışan için vazgeçilmez hususlardır.

İşyerinde personelin duygusal açıdan ve moral yönünden sağlıklı bir ortam içinde bulunmalarını başarabilmek için, yöneticilerin hatırında bulunması gereken birkaç önemli nokta vardır:

- Çalışanların yönetime katılımını sağlayın: Çalışanlar organizasyonlarda karar alma sürecine katılırlarsa, işletmeyi kendi işleri gibi görür ve mutlu olurlar.
- Yetki ve sorumlulukları devretmeyi bilin: Yetki ve sorumluluk devredildiğinde çalışanlar başarıda pay sahibi olduklarını bilirler. Güvenleri gelişir; başarısızlık durumunda da, kendilerini sorumlu tutarlar.
- Tatlı bir rekabet ortamı sağlayın: Yükselmeyi ve başarıyı destekleyici, sert ve yıpratıcı olmayan bir rekabet ortamı insanları üretmeye ve yeniliğe sevk etmektedir.
- İnsan odaklı bir iletişim geliştirin: İnsan odaklı iletişim, emir-komuta zincirinin ötesinde bir şeydir. Yöneticilerin çalışanlarla birebir ilgilenmeleri, samimi ve içten bir tutum sergilemeleri, bilinenlerin paylaşılması, sorun çözme konusunda gösterilen destek yüksek bir motivasyon elde edilmesini sağlayabilir.

- Çalışma hayatının kalitesini artırın: Çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli oluşu, sosyal imkânların yeterli olması, kültür-sanat ve spor faaliyetlerine yer verilmesi gibi unsurların çalışanın iş yapma hevesini artırması beklenebilir.
- Takdir ve ödül sistemini devreye sokun: Çalışanlara yüksek ücret vermek, tek başına yeterli değildir. Yapılan işlerin takdir edilmesi, maddi ödüllerin adilane biçimde dağıtılması iş verimliliği ve iş başarısını artırıcı unsurlar arasındadır.
- Kariyer geliştirme ve eğitim fırsatları sağlayın: Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri, kuruma bağlılıklarını artıracaktır. Yurt dışı kursları, firma içi eğitimler, yüksek lisans ve yabancı dil öğrenme konusunda yaratılan fırsatlar motivasyonu olumlu etkilemektedir.

Mobbing ve Demotivasyon

Demotivasyon bir işyerinde motivasyonun bulunmaması demektir. Motivasyon yokluğunun başlıca nedenleri işletmelerde baş gösteren, **psikolojik terör, duygusal saldırılar, monotonluk ve iş tatminsizliğidir**. Çalışanların sürekli aynı işi yapmaları sonucu ortaya çıkan bitkinlik ve bezginlik hissi iş yapma hevesini kırmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için alınabilecek önlemlerin bazıları şunlardır:

İş genişletme: Çalışanlara yeni sorumluluklar vermek suretiyle yaptıkları işin alanını genişletmek monotonluğu ve bezginliği kırmaktadır.

İş değiştirme: Bir insanın sabahtan akşama kadar sürekli aynı işi yapması çok yıpratıcıdır. Sözelimi bir süpermarketin kasasında sabahtan akşama kadar çalışan bir insan bir müddet sonra robotlaşmakta, ilgi ve konsantrasyonunu kaybetmekte, bu durum, tutum ve davranışlarına olumsuz olarak yansımaktadır. Bu monotonluğu kırmanın yolu, çalışanları rotasyona tabi tutmak, bir başka gün de reyonlarda çalıştırabilmektir.

İş zenginleştirme: İşlerin daha etkin yürütülebilmesi için, çalışanlara kendi çaplarında planlama, karar verme ve bir takım oluşturabilme yetkilerinin verilmesi gerekir. Bu şekilde, çalışma ortamı daha cazip bir hale getirilebilmektedir.

Spor, kültür ve sanat aktiviteleri: Firma kültürünün önemli bileşenlerinden birisi kültür, sanat ve spor alanlarına gösterilen ilgidir. Firma gecelerinin düzenlenmesi, anma günleri, kutlamalar, sportif faaliyetler takım ruhunu canlandırır, dayanışma ve güven ortamını artırır.

İdeal bir işyeri kültürü oluşturmak için, ideal koşulları da temin etmek gerekir. Motivasyonu yönetmek, işe karşı duyulan isteksizliği ortadan kaldırabilmek demektir. Bir kısmını sıralamaya çalıştığımız bu tür uygulamalar mobbingin ortaya çıkışını da engelleyecektir.

İşyerlerinde En Çok Uygulanan On Yıldırma Davranışı

ABD’de işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı 1998 Ocak ayında internet üzerinde bir kampanya başlatılmıştır. 1998 Kasım ayında ise bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetlerini kâr amacı olmaksızın verebilmek için bir örgüt etrafında toplanılmıştır. İnternet sitesinde, onur kırıcı olduğu düşünülen yıldırma olaylarıyla karşılaşan insanların binlercesine, bu konudaki suskunluklarını bozacak tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı saptanmıştır (Namie - Namie, 2000:18).

- 1- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma
- 2- Kişiyeye mantıksız görevler verilmesi
- 3- Yeteneğinin eleştirilmesi
- 4- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme
- 5- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler
- 6- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama
- 7- Başarının olduğundan az gösterilmesi
- 8- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması)
- 9- Bağırılma
- 10- Şerefin lekelenmesi

Dördüncü Bölüm / DUYGUSAL LİNÇ MOBBİNGİN EVRELERİ

“Hayatı yaşamının iki yolu vardır: Birisi, hiçbir şeyin mucize olmadığını düşünmek, diğeri her şeyin mucize olduğunu düşünmek.”

Albert Einstein

Mobbing durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir olaydır. Mobbingin gelişim evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişiklikler arz etmektedir. **İşyerinde mobbing** kavramını formüle eden kişi olarak kabul edilen Leymann’a göre dört ayrı evreden söz edilebilir. Ancak, Leymann’ın modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır. Biz burada İtalyan modelini anlatmayı tercih edeceğiz. Çünkü Akdeniz kültürleri arasında benzerlikler vardır: Anlatacağımız model “İtalyan-Ege” modeli olarak biliniyor. Bu modelin altı aşaması vardır.

Sıfır Mobbing Durumu

Sıfır mobbing durumu, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır:

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Genelde herkes herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.
- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hâkimdir.

Sıfır çatışma durumunu bir örnekle açıklayalım:

Bir bilgisayar yazılım firmasını ele alalım. Firmada işin vaktinde bitirilmesi esastır. İşin çok uzun süreli oluşu tüm çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Ayrıca işi vaktinde bitirenler ikramiye veya prim almaktadırlar. Herkes kendi işiyle meşguldür. Yardımlaşma hiç yok gibidir. Böyle bir ortamda, çok yüksek bir rekabet olması kaçınılmazdır. İş vaktinde bitiremeyenler önemli riskler almaktadırlar. Firmada doğal olarak personel arası ilişkiler zayıf ve soğuk, iletişim ise zorunlu nezaket kurallarının uygulanması kadardır.

1. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu

Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır. Yukarıdaki örneğimizde bir maaş bordrosu programı hazırlayan ve işi zamanında bitirerek teslim eden “Erkan” adlı genç bir program yapımcısını ele alalım. Erkan başarısından dolayı yüklüce bir prim almıştır. Bu olay arkadaşları arasında kıskançlık yaratmış, kendilerini topun ağzında hissetmelerine yol açmıştır. Erkan’ı izole etmeye ve onunla şu şekilde alay etmeye başlamışlardır. “İşte kahramanımız geliyor. Hey be aslanım! Helal sana... Biz kim, sen kim? Sen bizlerle oturup kalkacak adam mısın? Herhalde başın göklere değmiştir!”

2. Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması

Bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırma başlanmıştır. Örneğin, Erkan arkadaşları tarafından “**fırsatçı, bencil, çıkarıcı**” gibi kötü adlarla çağırılmaktadır. Adeta bir günah keçisine dönüştürülmek istenmektedir. Mesela, herhangi bir iş geciktiğinde, “Bundan kendisi sorumlu, çünkü her şeyi tek başına yapmak istiyor.” “Bu konuda bize hiçbir şey söylemedi, bizim haberimiz yok, kendisi herkesten üstün olmak hevesinde...” gibi suçlamalarla karşılaşacaktır. Erkan ise, bütün bu olup bitene bir türlü akıl erdirememekte ve kendisine ne olup bittiğini düşünmektedir.

3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi

Kurban, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uykuları bozulmuştur. Hazımsızlık problemleri baş göstermiştir. Kâbuslarla uykuları bölünmektedir. İş ayaklarını sürüyerek gitmektedir. Durumu düzeltemeyeceğini gördükçe psikolojik yapısı daha da bozulmaktadır.

4. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi

Bu aşamada mobbing iyice gün yüzüne çıkmış ve uluorta işlenmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhinde tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum kurbanı hasta etmiştir. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmıştır. Örneğimizdeki Erkan Bey, birkaç defa doktora çıkmış, birkaç gün de istirahat almıştır. Döndüğünde işlerin iyiye gidebileceğini ummaktadır. Ne var ki, her şey daha da kötüye gitmiş, arkadaşları kendisine hasta olduğu süre içinde yapılmayan işleri de yıkmışlardır. Erkan dayanmaya çalışmaktadır. Uyku düzeni daha da bozulmuştur. Depresyonu derinleşmektedir. İş vaktinde gelememektedir. Personel dairesinden uyarı yazıları almaya başlamıştır. Disiplin cezaları mobbinge yol açan şahısları değil, hep kendisini bulmaktadır. Durum iyice karmaşık bir hal almıştır.

5. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi

Bu safhada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Terapist nezaretinde ilaçlarla tedaviye başlanmıştır. Ancak, bu tedaviler geçici rahatlamalara yol açmakta, durumun düzelmesi bir tarafa, işler daha da kötüye gitmektedir.

İdarenin basiretsizliği kasıtlı olmayabilir. Mobbing olayının aslını, kaynaklarını, türlerini ve belirtilerini kavrayamamaktan kaynaklanan bir durum söz konusu olabilir. Alınan önlemler, bir fayda sağlamadığı gibi, kurbanın durumunu daha da kötüleştirebilir. Böyle bir durum karşısında kurban herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye; adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlar.

Olayımızın kahramanı Erkan, artık hiç uyumamakta ve ilaç kullanmadan edememektedir. Şimdi, iyiden iyiye bu zalim dünyada her şeyin kendisine karşı olduğunu düşünmeye başlamıştır. Arkadaşları, patronlar, yönetim, hatta müşteriler ve yakın arkadaşları bile...Yıllardır hizmet ettiği kurum, kendisine hiçbir şekilde yardımcı olmamakta, Erkan sürekli azarlamakta, horlanmakta, hatta cezalar almaktadır.

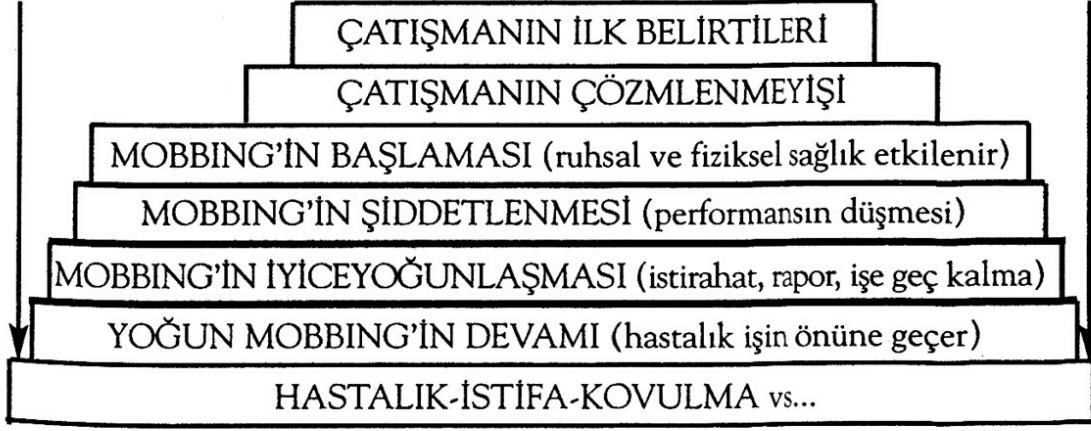
6. Aşama: İşten Ayrılma

Bu evre mobbingin en son safhasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Kurbanın intihar etmesi ya da tacizciye saldırması ve hatta onu öldürmesi, işyerini ateşe vermesi gibi... Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Aşama aşama olaylar birbirini tetiklemiş ve bu en son ve en dramatik safhaya gelinmiştir.

Artık bu aşamada kurbanımız Erkan, en azından bir istifa durumuyla karşı karşıyadır. Kendisi ile ilgili kötü bir referans olduğundan, bundan sonraki iş hayatı da tehlikeye girmiştir. Ayrıca, girdiği korkunç ve sonsuz depresyon tüneline bir an önce kurtulmalı ve kendine güvenini yeniden kazanmalıdır. Bütün bunlar için anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara, güçlü bir mali desteğe ihtiyacı olacaktır.

Çatışma Durumunda Mobbing Aşamaları Şeması

Çatışma Durumunda Mobbing Aşamaları Şeması



Yukarıdaki şemada mobbing sürecinin nasıl adım adım harekete geçtiğini görüyoruz. Basit anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek olmazsa, mobbing kışkırtılmış olur. Kurban çözüm aramaya çabaladıkça, tacizci sorunu kilitlemeye çalışır. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler ve bu durum içinden çıkılmaz bir hal alır.

Nükhet Hanım'ın Yaşadıkları

Nükhet Hanım bir eğitim kurumunda yaklaşık 18 yıldır müdür yardımcılığı yapmaktadır. Meslek hayatı başarılarla doludur. Müdürlerinin ciddi bir hastalığı nedeniyle okula yeni bir müdür atanır. Yeni müdür, Nükhet Hanım'dan daha deneyimsiz biridir. Yapılan toplantılara Nükhet Hanım'ı çağırılmaması ve sonuçlarla ilgili olarak kendisine bilgi vermemektedir. Oysa, Nükhet Hanım'dan daha genç ve deneyimsiz olan diğer yardımcı düzenli olarak toplantılara katılmaktadır. Nükhet Hanım, alınan kararları çoğu zaman oldu bitti şeklinde ve yazılı talimatlar halinde masasının üzerinde bulmaktadır. Kendisini güvensiz, sınırlanmış, aşağılanmış, mesleki ve kişisel itibarı zedelenmiş hissetmektedir. Uykuları kaçmakta, giderek daha çok tedirgin olmakta ve bu durum öğrenci ve velilerle olan iletişimine olumsuz biçimde yansımaktadır.

Bir gün, müdürle konuşmak istemiş ama müdür işini bahane ederek buna yaklaşmamış, ısrar edince de kendisini eski kafalı bir yönetici ve yeniliklerle baş edemeyen bir kişi olarak tanımlamıştır. Nükhet Hanım'ın dili tutulmuş, gözleri yaşarmış, ağlamamak için kendisini zor tutmuştur.

Çifte Mobbing Nedir?

Mobbing kurbanı, iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik terör olayını evine taşıdığında eşler, çocuklar, anne ve babalar da bundan olumsuz etkilenecektir. Stres, dolaylı olarak onlara da taşınacaktır. Ailelerin çabaları da işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayacak ve kriz tüm aile bireylerini bir şekilde yakalamış olacaktır. Aile bireyleri bir sünger misali krizi belli ölçüde özümleyebilecek, ancak bu sünger okyanusun içinde zaten

tamamen dolmuş olduğundan, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak bir duruma gelecektir. Bu şekilde aile bireyleri de mobbing sendromuna yakalanmış olacak ve bu hastalık ailenin birlik ve bütünlüğünü dahi tehlikeye atabilecektir. Çalışmalarım süresince işyerindeki aşırı taciz nedeniyle parçalanmış ve ruh sağlığını kaybetmiş ailelerle çok karşılaştım. İşte böyle iki taraflı yıldırma hareketine **çifte mobbing** diyoruz.

Bu tür mobbinge çifte mobbing denmesinin nedeni aile fertlerine de sirayet edebilme özelliğidir. Çalışan eşlerden birisi işyerinde baskı altındayken aile bireyleri, çocuklar, eşler, kardeşler, anne ve baba da aile içinde aynı sıkıntılarla karşılaşmakta, sorunlar çoğunlukla iş yaşantısından aile ortamına taşınmakta ve çift yönlü bir saldırı niteliğini kazanmaktadır. Bu çok tehlikeli bir durumdur.

Önceden Planlanmış Mobbing Nedir?

Üstlerin, amirlerin ve patronların istekleri ve planları doğrultusunda uygulanan bir mobbing türü daha vardır ki, biz buna önceden **planlanmış mobbing** diyoruz.

Günümüzde durup dururken bir insanı işten çıkartmak hiç de kolay değildir. İş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlerin karşısına dikilmektedir. Ancak ekonomik kriz zamanlarında firmalar küçülme politikaları uygular, böyle durumlarda kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir linç hareketi başlatırlar. Bu, kurum stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. İşletmeler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler.

Hatta bazı durumlarda firmalar kurbanlarını diğer çalışanların gözü önünde suçlayan ve küçük düşüren tuzaklara bile başvurabilmektedir. Şöyle ki;

- Yapılacak işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilmekte, talimatlar kurbanına eksik iletilmektedir. Böylece kurbanın hata yapması sağlanmaktadır.
- Hatalı emirler verilmekte, yanlış faksler çekilmekte ve altı ilgili şahıs tarafından imzalanmamakta, yanlış bilgi ve talimatlar verilmektedir.
- Hedefteki kimselerle ilgili her türlü kötü davranışa, çatışmalara göz yumulmakta, bu kişilerle iyi ilişki kurmak isteyenler de hedef haline gelebilmektedir.

Bu gibi insanlık dışı tuzaklar sonunda kurban, firmaya çok büyük zararlar vermiş olduğu iddiasıyla suçlanmakta ve anında işten atılmaktadır. Bu tür planlı ve kasıtlı mobbing türünü ispat etmek de olası değildir. Artık olan olmuştur. Minareyi çalan kılıfını hazırladığı için, kurbanın yapabileceği hiçbir şey kalmamıştır. Çektiği sıkıntı, çaresizlik ve hayal kırıklıklarının dışında... Kasıtlı ve planlı mobbing yaşayan insanların topluma, devlete, insanlığa ve adalete olan inançları derin bir biçimde sarsılmakta ve kişinin vicdanında onarılmaz yaralar açılmaktadır. Kanaatimizce önceden planlanmış mobbing, insan haklarına ve insanlık onuruna yapılmış çok büyük bir saldırdır. Ağır biçimde cezalandırılmalı ve bu tür etik dışı ihlallerde bulunan kurum ve işletmeler sektörden men edilebilmelidir.

Mobbingin Yol Açtığı Psikolojik-Ekonomik Maliyetler

İşyerlerinde psikolojik saldırıların bireyler, aileler ve kuruluşlar açısından topluma maliyeti oldukça yüksek boyutlardadır.

Bireysel maliyet: Mobbing saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, ayrılık acıları, kimlik kaybı, intihar ve cinayetler yoluyla ferde yüklediği psikolojik

maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır.

Psikolojik maliyetlere, ilaç tedavileri, terapiler, doktor masrafları, hastane masrafları, sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, iş arama ve taşınma gibi parasal maliyetler de eklenince, işin gerçek ekonomik boyutlarını kestirmek epeyce zorlaşmaktadır.

Ailelere çıkarılan maliyet: Aileler de fertler gibi hem psikolojik, hem de ekonomik açıdan yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Çaresizlik, ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturmaktadır.

Ayrıca, ailenin gelir kayıpları, boşanma masrafları, terapi ve taşınma gibi masraflar yaşanan psikolojik acılara tuz biber olmaktadır.

Kuruluşlara yüklenen maliyetler: Kuruluşların bünyesinde oluşan anlaşmazlıklar, şirket kültürüne verilen zararlar, stres, düşük moral ve üretkenliğin sınırlanması gibi hususlar örgütlerin yıldırma davranışlarından ne kadar geniş çapta etkilendiklerini göstermektedir.

Konuyu örgütlerin ekonomik kayıpları noktasında ele alırsak, aynı şekilde üzücü tablolarla karşılaşırız. Hastalık izinlerinin artması, personel hareketlerinde izlenen hızlı artış, verim düşüklüğü, ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, dava masrafları, erken emeklilikler, artan personel maliyetleri gibi hususlar kuruluşların ödemek zorunda olduğu faturanın maliyetini katlamaktadır.

Toplumsal maliyet: Örgütsel yıldırma hareketlerinin hiç şüphesiz toplumumuza yüklediği faturaların bedeli de oldukça ağırdır. Her şeyden önce, toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir.

Mobbingin önlenmesinde, eğitim kurumları, bakanlıklar ve medya çok önemli roller oynayabilir. İşletmelerimiz konuyla ilgili araştırmalara destek olabilecekleri gibi, bünyelerinde yürütecekleri eğitim ve bilinçlenme faaliyetleri ile mobbing saldırılarının daha iyi tanınmasına yardımcı olabilirler.

Mobbingin Sonuçları

Mobbing, yani işyerinde uygulanan psikolojik terör ve yıldırma olayı tam anlamıyla zararlı ve suç teşkil eden, insanlık dışı bir davranıştır. Mobbingin sonuçlarını başlıca iki noktadan ele almak istiyoruz: Kurban ve işveren açısından...

Mobbing kurbanı her şeyden önce psikolojik ve fiziksel açıdan sağlığını kaybetmektedir. Örgütsel yıldırma; **sinir bozukluklarına, terlemeye, nefes zorluklarına, iç daralmasına, gastrit ve sindirim sistemi bozukluklarına yol açmaktadır. Uykusuzluk, kâbus görme, sık sık uyanma, görme bozuklukları, hafıza ve konsantrasyon kayıpları ve nihayet bayılmalar sıkça görülebilen durumlardandır.** Ayrıca, bütün bunların tedavisi için harcanan yüksek meblağlar, bunun yanında iş ve üretim kayıpları, ailenin ve yakın çevrenin üzerine yüklenen ağır stres durumu, arkadaşların, meslektaşların ve hatta aile bireylerinin birer birer kaybedilmesi ihtimali mobbingin acı sonuçları arasında sayılmalıdır.

Firmalar açısından da, işyeri sendromunun onulmaz ölçüdeki zararlarını hesaba katmak durumundayız. Eğer bir işveren mobbingin gerçek zararlarını ve firmaya yüklenen yüksek maliyetini

bilse, bu sendroma karşı bilinçli ve kararlı bir biçimde mücadele etme konusunda hiçbir tereddüt göstermez.. Ne yazık ki, mobbinge ilgili bilinçlenme sürecinde ülkemiz İsveç, Almanya, Amerika ve İtalya gibi ülkelerle karşılaştırıldığında çok gerilerde kalmıştır.

İtalya Mobbinge Karşı Dayanışma Derneği Başkanının www.cesil.com'da yayınlanan araştırmasına göre, bir firmada mobbing terörüne maruz kalmış iki kurbanın altı ay içinde iş verimleri ortalama olarak %50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Kurbanlardan birisi 8, diğeri de 10 hafta süre ile işten uzak kalmış, firmanın üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır. Kurbanların firma ile ilgili kötü izlenimlerini dışarıda anlatmaları nedeniyle yaşanan itibar ve imaj kaybı da ayrıca düşünülmesi gereken çok önemli bir konudur. Burada sosyal güvenlik kurumlarının ekonomik kayıplarını da hesaba katmak gerekir. Bu kurumlar vergi mükelleflerinin, yani hepimizin zorlukla ödediği vergi ve kesintilerle ayakta durmaktadır.

Kurbanların yaşadıkları travma sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşmaları ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zor görünmektedir. Bütün bu olaylardan sonra muhtemelen kurban ya kendi isteğiyle, ya da malulen emekli olma yolunu seçer. Büyük bir olasılıkla da 30'lu-40'lı yaşlarda, yani en verimli olduğu dönemde iş hayatına veda eder. Ailesine ve topluma yeni yüksek maliyetlere yol açmak üzere erken emekli olan mobbing kurbanı emsallerine göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam eder. Bu da, milyarlarca liralık bir kayıp demektir.

İşin başka sosyal boyutları da vardır: Acı anılarla iş hayatı sona eren kişi, hastanelere ve doktorlara taşınarak, mutlu bir emeklilik hayatı yaşamayacak, kötü anılar kendisine ve eşine asla rahat vermeyecektir. Kişinin özgüveni kaybolacak, psikolojik ve cinsel yaşam açısından da bazı zorluklarla karşılaşabilecektir. Aile kavgaları şiddetlenebilecek, sigara-alkol ve belki de uyuşturucu alışkanlığı ortaya çıkabilecektir. Sonuçta, boşanma ve eşlerarası şiddet kullanımı dahi söz konusu olabilir.

Size Mobbing Uygulanıyor mu?

Aşağıdaki testi cevaplandırın. Sorulara **evet** / **hayır** şeklinde cevaplar verin. **2-4-6-8-10-12-13**. sorular **ikişer** puan, diğerleri **birer** puan üzerinden değerlendirilecek. Eğer **15 puanın üzerine çıkmışsanız, size mobbing uygulanıyor demektir.**

	Evet	Hayır
1. Yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.		
2. Sanki yokmuşum gibi davranılıyor.		
3. Sık sık sözüm kesiliyor.		
4. Uluorta azarlanıyorum.		
5. Özel yaşantım eleştiriliyor.		
6. İletişimim, vücut dili yoluyla reddediliyor.		
7. Psikolojik yardım almam gerektiği ima ediliyor.		
8. Çabalarım ve başarılarım küçümseniyor.		
9. Çoğunlukla rutin işler yapıyorum.		
10. Çoğu zaman verilen işler geri alınıyor.		
11. Niteliklerim dışında işler yapıyorum.		
12. İş arkadaşlarımdan izole edilmiş durumdayım.		
13. Dini ve siyasi görüşlerimle alay ediliyor.		
14. Aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.		
15. Hakkımda asılsız söylentiler çıkartılıyor.		

Beşinci Bölüm / İŞYERİNDE DUYGUSAL LİNÇ SENDROMU İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

“Büyük saadetler, büyük acıların yanı başındadır.”

Erhan Bener

İşyerinde duygusal saldırı sendromu ile başa çıkabilmek için **bireysel, kurumsal ve yasal bazda** neler yapılabileceği konusunda yararı olabileceğini düşündüğümüz bazı önerileri sıralamak istiyoruz. Alınacak önlemler kişinin karakteri, yaşı, eğitimi ve mensup olduğu milliyet ve kültürel gruba göre değişiklik arz edebilir. Ancak, yine de bazı ortak paydalarda buluşmak mümkündür.

A. BİREYSEL OLARAK ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Herhangi bir işyerinde fiziksel ve zihinsel bir saldırı ile karşılaşan çoğu insan derin bir hayal kırıklığı ve üzüntü yaşamaktadır. Bu insanlar, adeta kendi benliklerinin ve yaşam kaynaklarının ölümüne tanıklık ederler.

Mobbing sürecinde erkekler ve kadınlar reaksiyonlarını farklı biçimde gösterirler. Kadınlar **konuşarak, ağlayarak ve yazarak, erkekler ise öfke, şiddet, bağırıp çağırma ve zaman zaman saldırganlık yoluyla** tepkilerini açığa vurur. Bazen mağdurların aşırı hiddet ve öfke içinde hıçkırıklara boğulduğu, sınırlarının tam anlamıyla boşaldığı durumlar da gözlemlenebilir. Mobbing yaşayan kişilerin endişe, üzüntü ve moral çöküntüsü içinde olmaları doğaldır. Ancak, mobbing kurbanları tüm hayatlarını bu şekilde sürdüremezler.

Örgütsel yıldırma sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu yolla kişinin kendisine olan güveni ayakta tutulmaya çalışılmalıdır.

Mobbing Sürecinde Bilinç ve Özgüven Geliştirme

Mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımaları gerekir.

Size uygulanan saldırı derecesi ne kadar yoğun olursa olsun, unutmayın ki mobbing sahip olduğunuz seçenekleri elinizden alamaz. Bilinçli ve özgüven sahibi insanlar hiçbir zaman **“kurban”** rolünü kabul etmezler. Kurban rolünü kabul ettiğinizde, kendinizi güçsüz ve yenik düşmüş hissedersiniz.

Şiddet ve ani tepkiler tek seçeneğiniz değildir. Mobbing sürecinde erken eyleme geçebilmek, mantıklı ve bilinçli adımlardan oluşan uygun karşılıkları, güven duygusu içinde yansıtabilmek kritik bir evredir.

Her şeyden önce, size tam olarak neler yapılmak istendiğini ve olayın gerçek mahiyetinin ne olduğunu iyice araştırın. Yönetimin de mobbing sürecine dahil olup olmadığını anlamaya çalışın. Eğer yönetim bu sürece dahil değilse, durumu önce size mobbing uygulayan kişi ve kişilerle konuşun. Sonuç alınamıyorsa, sorununuzu toplantılarda, önceden ele aldığınız belli bir strateji doğrultusunda dile getirin. Yani durumu insanların dikkatine sunun. Sakin, kendinden emin, saldırgan olmayan ama kararlı bir ses tonu ve vücut dili kullanın. Bu sırada insanların tepkilerini izleyin. Sizi gözleri ve vücut dilleri ile destekliyorlar mı? Yoksa umursamaz bir tavır içindeler mi? Mobbing olayının daha sonraki süreçlerini sizin ve dinleyenlerin bu kritik andaki tavır ve duruşları belirleyecektir. Eğer çalışanlar söylediklerinizi dikkate almıyor ve sizi umursamıyorlarsa, durumun ciddiyetini vurgulayabilmek için, “İnsana saygısı olmayan bir kurumda daha fazla hizmet şansınız kalmadığını, dolayısıyla istifa emek istediğinizi ve yasal haklarınızı arayacağınızı” ifade edebilirsiniz. Bütün bunları doğru bir tavır ve üslup içinde ortaya koyabilmek, özgüven ve yüksek bilinç gelişimi ile yakından ilgilidir.

İnsanlar sanıldığından daha dayanıklıdır. İşkence kamplarında, sorgu odalarında ve esaret durumlarında akla hayale gelmeyecek türde işkence ve baskılarla karşılaşan kişiler arasında, zihinsel ve moral açıdan dayanıklı olanlar ayakta kalabilmişlerdir. Daha ilk andan itibaren teslim bayrağını çekmiş olanlar, mobbing kurbanı olmaya adaydırlar.

Mobbing sürecinde özgüveninizi kaybetmemek için içsel konuşmalar yapın. Duygularınızı ifade edin. Duygularınızı yazarak da dile getirebilirsiniz. Yalnızlığınızı ve gerçek duygularınızı

kendinizden gizlemeyin. Üzüntü ve kederi olduğu gibi yaşamak, daha sonra huzura kavuşabilmenin ilk adımıdır.

Çalışma ortamınızı sevdiğiniz şeylerle süsleyin. Çiçek yetiştirin, sizin için anlam ifade eden resim ve eşyalardan yararlanın.

Kriz, kaos ve trajediler insan hayatının ayrılmaz birer parçasıdır. Size ne olursa olsun, ne kadar acı ve kötü bir durumda olursanız olun, bu durumla baş edebileceğinize inanın. Unutmayın, **“Hayatta her zorluk bir fırsat, her fırsat bir zorluk”** demektir.

Özgüveninizi ve bilincinizi geliştirebilmek için bazı stratejiler geliştirin. Mobbing saldırılarına maruz kalmış pek çok insanın, bu olağanüstü durumu aşabilmek için kullandıkları taktik ve yöntemleri şu şekilde toparlamak mümkündür:

- Öncelikle gerçekte kendilerine ne olup bittiğini iyi tanımladılar.
- Kolay bir kurban olmayı reddettiler.



- İşlerin düzeleceği konusunda iyimser düşünceler taşıdılar.
- Üzüntülerini ve yaşadıklarını kendilerine itiraf etmekten kaçınmadılar.
- Yeni hobi ve beceriler edindiler.
- İnsanlardan ve toplumdaki izole olmadılar.
- Gönüllü kuruluşlarda çalıştılar.
- İstifa, yargı yolu, yeni bir iş gibi alternatifler üzerinde durdular.
- Hep inançlı oldular.
- İçsel konuşmalarında Yüce Yaradan'ın kendilerini duyduğundan emin oldular.
- Kendilerine değer veren dostlarıyla birlikte oldular.
- Öfkenin ortaya çıkardığı enerjiyi olumlu işlerde kullandılar.
- Duygularını konuşarak ifade ettiler.
- Resim yaptılar.
- Yazı yazdılar.

- İþe gitmeden önce spor yaptılar.
- Gevþeme egzersizleri uyguladılar.
- Tolstoy, Dostoyevski, Gorki gibi büyük yazarların, insanın ruhi zenginliklerini ve acılara dayanıklılığını yansıtan eserlerini okudular.
- Mizahın gücünden yararlandılar.

Bilindiği gibi gülmek kalp damar sistemini genişleterek, organlara giden kan ve oksijen akımını hızlandırır. Gülme insanın ruh sağlığına ve kendini iyi hissetmesine katkıda bulunur. Gülme bir tür **içsel jogging** tesiri yapmaktadır.

Mobbing kurbanları bu ve benzeri faaliyetlerle, acımasız saldırılara karşı kendi benliklerini korudular, özgüvenlerini kaybetmediler. Hatta bazıları yaşadıkları bu yıpratıcı süreci, ruhsal ve zihinsel bilinçlenmelerini geliştirmek için bir fırsata dönüştürebildiler. Dünyayı, kendilerini ve hayatı algılama açıları değişti.

Doktor E. Hanım'la Birlikte Mobbing Sendromunu Yeniyoruz

Aşağıdaki ifadeler, Ankaralı genç doktor dostumun dilinden, yaşadığı ağır yıldırma sendromuna ışık tutuyor. Bu acı ve sıkıntılı süreçte, kurduğumuz iletişim ve naçizane öneriler sabırla meyvesini veriyor. Karşılıklı büyük bir huzur ve mutluluk yaşıyoruz. Kendisinin gösterdiği özgüven, metanet ve irade her türlü takdirin üzerindedir.

Aşağıdaki satırlarda, yaşanan mobbing evrelerini ve karşılıklı yazışmalar ve bunun sonucu gösterilen irade ve sabır örneği gerçek bir serüven bulacaksınız.

Birinci Mektup

Mayıs 2004

Merhaba,

Ben Ankara'da..... Hastanesinde çalışan bir uzman hekimim. TV8'de yayınlanan konuşmanızın bir kısmını izleyebildim. Programda bahsettiğiniz kavramın (mobbing), kliniğimizde hüküm süren şiddet dolu ve yıpratıcı ortam ile yakından ilişkili olduğunu şaşırarak fark etmiş bulunuyorum. Bu süreçte, kliniğimizden üç uzman doktor değişik zamanlarda benzer uygulamalar karşısında çaresiz kalarak tayin istemiş, farklı kademelerdeki çok sayıda personel ise (sekreter, hizmetli, laborant, temizlik elemanı) klinik şefinin haklarında yazdığı yazılar nedeniyle başhekimlik tarafından başka kliniklere yönlendirilmiştir. Son zamanlarda ise aynı uygulamalar benim üzerimde yoğunlaşmış durumdadır. Klinik üst yönetimi (şef ve şef yardımcısı) politikalarını benimsemediğim için, yetkileri olmayan bir şekilde ama çok farklı gerekçeler öne sürerek ve üstelik de büyüklerine saygısızlık, kadirbilmezlik gibi asla hak etmediğim yakıştırmalar yaparak haddimi bildirmeye ve daha ötesi görevden ayrılmamı sağlamaya çalışmaktadır.

Yaşamakta olduğum bu çaresiz durumda önerilerinizi almak ya da belki de sadece yalnız olmadığımı hissedebilmek amacı ile size bu maili yazıyorum.

İkinci Mektup

Temmuz 2004

Merhaba,

İlginizden ve gönderdiğiniz yazıdan dolayı çok teşekkür ederim. Nefes alma ve kendi varlığımı hatırdada tutma konusundaki önerilerinizi yarın sabahtan itibaren uygulamaya başlayacağım. Klinikte gerek benim gerekse başka personelin tabii tutulduğu uygulamalar konusunda görüşünüzü almak için size yazacaklarım olacak. Çünkü kafam gerçekten çok karışık ve kimi zaman bana yöneltilen suçlamalar acaba haklı olabilir mi diye düşünmüyorum değilim. Bu noktada bir laborant arkadaşımın söylediği cümleyi de dikkat çekici buluyorum: “Bu klinikte insan kendi doğrularını sorgulamaya, acaba yanılan ben miyim diye düşünmeye başlıyor.”

Bu nedenle hem kendi içimde, hem de işyerimde huzuru yakalamak için bu konu üzerinde yapılacak çalışmalara elimden gelen her türlü desteği vermeyi gönülden isterim.

Teşekkürler...

Üçüncü Mektup

Kasım 2004

Merhaba,

Öncelikle ilginizden dolayı teşekkür etmek isterim. Galiba bir tek siz beni anladınız. Özellikle son günlerde boşuna bir çaba gösterdiğimi düşünüyorum. Aileme bile konudan bahsedemez oldum. Altan almam gerektiğini, başımızdakinin amir olduğunu söyleyip duruyorlar.

Onların endişelerini anlıyorum ama anlamak bir işe yaramıyor. Altan alamayacağımdan ya da boyun eğersem bir daha bu boyun eğiştten kurtulamayacağımdan eminim. Hele ki işyerinde yaşı 40'ı aşmış doçentlerimizde küçük, çok küçük endişeler ve asla aşmayı başaramadıkları kişisel korkuları yüzünden kendilerini mahkûm ettikleri çıkmaz içerisinde debelenişlerini gördükçe çalıştığım yerden ve hatta mesleğimden bile uzaklaşıyorum. Halleri o kadar komik ki, sadece şeften değil artık benden de korkar oldular. Bu aslında bazen eğlenceli de olmuyor değil. Şef ise şaşkın. Benim gibi genç bir insandan böylesine bir tepki beklemiyordu. Asistanları benden uzaklaştırmak, beni bölümde yalnız bırakmak için etik dışı toplantılar yapıyor. Söyledikleri çoğu zaman iftira boyutunda. Kendimi yorgun hissediyorum. Sürekli tetikte yaşamaktan bıktım. Hafta sonu gazetelerin iş ilanlarına bile baktığımı söylersen ayıp etmiş olur muyum bilmem ama öyle. İş arıyorum yani. Çünkü görüyorum ki burası asla değişmeyecek. Tayin istemem de imkânsız. Benim kadrom eğitim kadrosu olduğu için yerinden oynamıyormuş. Bilemiyorum. Bazen cesaretlenip iyi hissediyorum kendimi bazen de şimdi olduğu gibi sabah olmasın diye yalvarıyorum Allah'a. İşte böyle. Ayrıca, bu konu ile (mobbing) ilgili çalışanları bilgilendirmek ve bir nebze olsun korumak için bir dernek ya da benzeri bir kurum oluşturulabilir mi diye düşünüyorum. Eğer bu tarz bir girişim olursa katılmak ve elimden geldiğince katkıda bulunmak isterim.

Hoşça kalın

Dördüncü Mektup

Aralık 2004

Merhaba,

Mesajınızda yer verdiğiniz tavsiyeler için çok teşekkür ederim. Sizinle bu konuyu daha ayrıntılı bir şekilde konuşmayı çok isterim. Yazdıklarınız bile benim için çok büyük bir destek. Bir süredir size klinik uygulamaları hakkında bir şeyler yazmak istiyordum. Ama bu o kadar sevimsiz bir konu

ki elim varmıyordu. Nihayet bir şeyler yazabildim. Kullandığım özensiz dil için özür dilerim. Hızla bitirmek istedim. Bu aralar kendimi çok yorgun hissediyorum ve sürekli başım ağrıyor. Bu nedenle anlatımım pek net olmayabilir. Ayrıca aklıma gelmişken küçük bir yanlış anlaşılmayı da düzeltmek isterim. Ben onkolog değil, patoloğum. İşim insan dokularını mikroskopta inceleyerek tanı vermek. Pes etmemek için uğraşıyorum. Hatta ben de birkaç iş arkadaşımınla beraber, bir tür karşı yıldırma operasyonu içerisine girmiş sayılabilirim. Bakalım ne olacak!

Selamlar

Beşinci Mektup

Merhaba,

Nihayet size böyle bir not yazıyor olmaktan dolayı çok mutluyum. Hiç tahmin etmediğim bir şey oldu ve klinik şefi bu hafta bir toplantı yaparak, yeni sistemi geri çektiğini açıkladı. Bir zafer kazandığımızı düşünmekle çocukluk yapmış olur muyum bilmem ama öyle hissediyorum. Bölümde günlerim artık huzurlu geçiyor. İlişkiler büyük ölçüde düzeldi. Aslında, bu işin içinde başka bir şey olmasın diye düşünmüyor da değilim ama artık keyfim daha iyi. Düşünsenize, eve geldiğimde başım ağrımıyor artık. Belki de bundan sonra işler yolunda gider.

Sevgilerimle

Dr. E.

Gördüğünüz gibi duygusal saldırı süreçlerinde özgüveni kaybetmemek, hiçbir şekilde ümitsizliğe düşmemek ve asla pes etmemek esastır. Sayın doktor dostumuzun yaptığı gibi tavsiyelere uymak ve iyi niyetli ama kararlı adımlar atmak sorunun çözülmesinde oldukça etkili oluyor. Ülkemizde daha binlerce duygusal linç kurbanı olduğunu biliyorum. Ama onlar dertlerini dillendiremiyorlar. Hatta kendilerine ne olup bittiğini bile anlayabilmiş değiller. Zamanınızı almamak için benim sayın doktorumuza yazdığım cevapları buraya almadım. Bu kitabımızın asıl yazılış amacı bu tür yüksek birikim ve duygusal zekâ dolu insanlarımıza bir nebze olsun yardımcı olabilmektir.

Duygusal saldırıların atlatılmasında büyük deneyimlerin ve yaşam zenginliklerinin ışıltılarını yansıtan anlamlı sözler üzerine düşünmenin ve gönüllere şifa niteliğinde yüce duyguları dillendiren eserleri okumanın da büyük yararı olacaktır.

B. YAKIN ÇEVRENİN YAPABİLECEĞİ YARDIM

Yakın çevre ifadesi ile, duygusal saldırıya uğrayan kişinin ailesini eş, dost ve arkadaş çevresini kastediyoruz. Kurbanların aile ve arkadaş çevreleri genelde onları farklı bir ruhsal yapı içinde görmeye alışık değildir. Bu yüzden, onlar da panikleyebilir ve ne yapacakları konusunda çaresizlik yaşayabilirler.

Yakın çevrenin kurbanın içinde bulunduğu duygu, düşünce ve durumu anlaması ve destekleyici bir tutum takınması, duyguların paylaşılmasına ve problemin çözülmesine yardımcı olur. Yalnız, bu insanların yeterli iletişim becerileriyle donanmış olmaları beklenir.

Kriz uzun sürdüğünde, eşlerden birisi sürekli dinleyen ve ilgi gösteren taraf olmaktan bıkebilir. Hatta kendisi de yardıma muhtaç hale gelebilir. İnsanın sevdiği birisini acı çekerken görmesi, çaresizlik hissini artırır. Bu yüzden, krizin uzadığı, karşılıklı çaresizliklerin arttığı durumlarda **uzman yardımı almak gerekli olabilir**. Eğer, bir uzmana başvurulduğunda, kişi özgüvenini

kaybedebileceğinden endişe ederek, böyle bir yardımı reddediyorsa, bu durumda aile bireylerinden birisi uzmanın görüş ve önerilerinden yararlanabilir.

Mobbinge uğrayan kişiye aile ve arkadaşların verebileceği en önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, mağdurun yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilir.

Kişinin seyahat etmesi, mekân değiştirmesi de iyi sonuçlar verebilir.

İnsanlara kriz anlarında yapılabilecek en güzel desteklerden birisi empatik dinleme teknikleriyle kendilerini can kulağıyla dinleyerek, yanlarında bulunduğunuzu hissettirmektir. Mahoney, **The Art of Helping People Effectively** (İnsanlara Etkili Yardım Etme Sanatı) adlı eserinde, insanlara yanında olmak suretiyle yardım etmenin öneminden bahseder. “Yanında olmak kişinin o anki beklentileriyle uyumlu olmak, çok az konuşmak ama tam bir beden ve ruh bütünlüğü içinde dinlemektir” şeklinde bir tespitte bulunur. Bu, bir şekilde dostumuza “**ruhumuzu ödünç vermek**” anlamına gelmektedir. Önemli olan, birilerinin bizi düşündüğü fikrini kabullenmemiz ve buna inanmamızdır.

HATALI İFADE	DOĞRU İFADE
•Yardımcı olabilirim beni ara.	•Yarın seni ararım.
•Çok karışık ve zor bir durum.	•Senin için en zor olan nedir?
•Ayrıl gitsin.	•Olayı doğru tanımlayalım.
•Bu işte senin de kusurun vardır.	•Sana nasıl yardımcı olabilirim?
•Güçlü olmalısın.	•Birlikte bir yol haritası çizelim.
•Artık bu konuyu kapatalım.	•İstediğin kadar konuşabiliriz.

Mobbinge uğrayan kişinin böyle zor durumlarında birlikte yürüyüşe çıkmak, sinemaya gitmek, yardımcı kitaplar önermek, yemek ısmarlamak, kart ve çiçekler göndermek çok değerli katkı ve armağanlardır. Bu ayrıca, kişinin “**yanında durmayı**” ifade etmenin en güzel yöntemlerindedir. Kurbanın ailesi ile bütünleşmesi ve ailenin kendisini anladığından emin olması önemli bir destek oluşturmaktadır.

Kişi mobbing saldırıları süresince en büyük desteği yalnızca ailesinden değil, yakın dostlarından ve arkadaşlarından da görebilir. Hayattaki en büyük sermayemiz olan dostlarımızı hoş tutalım. Acı ve tatlı günlerimizin onlarla daha da zenginleşip anlam kazanacağını hatırimızdan çıkarmayalım.

Bu bölümde kısaca mobbing mağdurlarıyla iletişim kurarken ne tür bir dil kullanmamız gerektiği konusunda örnekler vermeye çalıştık.

Duygusal saldırı sendromuna uğramış bir insana, yakın çevresinin yani, eş-dost, arkadaş ve ailesinin sağlayabileceği psikolojik ve moral desteğin en önemlilerini sıraladık. Şimdi de kuruluşların neler yapabileceğini belirtelim.

C. KURULUŞLARIN MOBBİNG SENDROMUNA KARŞI ALABİLECEĞİ

ÖNLEMLER

Duygusal saldırı sendromu hem özel sektörde hem de devlet dairelerinde yani çeşitli kurum ve kuruluşlarda görülebilir. Mobbing sonucu, kuruluşlar önemli ölçüde kilit insan gücü kayıpları ile karşı karşıya kalabilirler. Kurum içinde huzur ve ahenk kaybolur, moraller bozulur.

İşyerinde mobbing olayını tetikleyen bazı uyarı işaretleri vardır. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık olmaksızın yapılan **ani görev değişiklikleri ile birlikte, firmaya atanan üst düzey yöneticilerin kendi standartlarını zorla kabul ettirmeye çalışmaları** da duygusal saldırı nedenleri arasında kabul edilmektedir. Firmalar, mobbing sendromu ile ilgili olarak, her şeyden önce erken uyarı belirtilerini yakından izlemeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar. Aşağıdaki maddeler firma yöneticileri için göz önüne alınması gereken tehlike sinyallerine işaret etmektedir:

- İşletmede yoğun bir eleman sirkülasyonu var mı?
- Bazı çalışanların performansında ani düşüşler gözleniyor mu?
- Ortaya çıkan sorunlar belli bir kişiye mi yükleniyor?
- Çalışanlara görev değişikliklerinde yeterli oryantasyon süresi ve eğitim sağlanıyor mu?
- Yapılan görev değişikliklerinde çalışanlarla işbirliği yapılıyor ve onların fikirleri alınıyor mu?
- Günlük izinlerde, işe geç kalma oranlarında ve viziteye çıkışlarda bir artış var mı?
- Kıymetli elemanlar, beklenmedik şekilde işten ayrılıyor mu?
- Şirkette nedeni bir türlü anlaşılamayan huzursuzluk, verimsizlik ve moral çöküntüsü var mı?
- İnsanlar toplantılarda fikirlerini açıklamaktan uzak duruyorlar mı?
- Firmaya açılan davalarda ve tazminat taleplerinde bir artış söz konusu mu?

Bu ve benzeri erken belirtiler, her düzey firma yöneticisi için, üzerinde dikkatle durulması gereken konulardır. Firmalar bazı önlemler alarak mobbing riskini azaltabilirler. Kuruluşlarda mobbing salgını önlenemediği takdirde, büyük bir çözülme yaşanabilir. Çok değerli bir entelektüel sermaye olan bilgi birikimi ve insan kaynaklarının heba edilmesinin yanı sıra, bozulan morallerin düzelmesi de uzun bir süre alabilir.

Duygusal linç tacizlerini önleyebilmek için en önemli ilke, firma bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmek ve doğru adımları atabilmektir. Bununla beraber, sıralayacağımız hususlar, duygusal saldırıları önleme konusunda yararlı olabilir:

- Kuruluşun vizyon ve misyonu net, anlaşılır bir biçimde ortaya konmalı ve herkese anlatılmalıdır.
- Bir şirket kültürü oluşturulmalı ve insanlarda aidiyet duygusu yaratılmalıdır.
- İş tanımları, yani çalışanların görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir.
- Firmanın etik prensipleri olmalı ve insana verilen değer vurgulanmalıdır.
- Disiplin kurallarının tarafsız ve adilane uygulanıp uygulanmadığı kuruluş bünyesindeki akil ve bilge (mentor) kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- İşe yerleştirmelerde sadece kariyer ve diploma durumu değil, kişinin uyumu ve duygusal zekâ durumu da göz önüne alınmalıdır.

• Firmalar teknik eğitimlerin yanı sıra iletişim, duygusal merkezli ilişki geliştirme, hipnotik dinleme, hipnotik söz söyleme, iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda da

eğitilmelidir.

- Yapılan işlere her düzeydeki personelin katılımı sağlanmalı ve fikirlere değeri verilmelidir.
- Firmada, işyeri psikolojisinden anlayan uzmanlar çalıştırılmalıdır.
- Yönetici konumundaki personele de, kriz ve kaos yönetimi, iş kültürü, iş ahlakı ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için, yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan değil, artıran bir liderlik anlayışı getirilmelidir.
- Açık kapı politikaları uygulanmalıdır.
- Yöneticiler çatışmaları yönetebilecek kapasitede olmalıdır.

Mobbinge Karşı “Önce İnsan” Felsefesi

Duygusal merkezli iletişim yoluyla, mobbinge karşı “önce insan” anlayışlı bir yönetim felsefesi oluşturulmalıdır. Önce insan merkezli anlayışa göre:

- Katı hiyerarşi kalıpları yıkılmıştır.
- Çalışanlar yöneticilerden korkmazlar.
- Yapılan hatalar gizlenmez.
- Eğitim hakkı herkese eşit düzeyde dağıtılır. Eğitim sadece üst düzey yöneticilerin yararlandığı bir süreç değildir.
- Çalışanlar kendi yöneticilerini değil, müşterileri memnun etmeye çalışırlar.
- Bürokrasi azaltılmış, yetkiler çoğaltılmıştır.
- “Kalite” bir çalışma tarzı ve yaşam biçimine dönüşmüştür.
- Firmanın en önemli çalışanları, müşterilerle en çok temas kuranlardır.
- Çalışanlar ve müşteriler hiyerarşiden önce gelirler.
- Sistem, çalışanların ve müşterilerin tatminine yönelik olarak sürekli geliştirilir.
- Çalışanlar üst yönetimden sevgi ve saygı görür.
- Her kademede görevli çalışanların yaptığı işe saygı duyulur.
- Alt kademelerin kararlara katılma ve etkileme şansları vardır.

Mobbing Sürecinde İnsan Kaynakları Neler Yapabilir?

Bir işletmede mobbing sürecini ilk algılayan ünite insan kaynakları birimi olmalıdır. Bilindiği gibi bir kurum için insan çok önemli bir stratejik kaynaktır. Bu kaynağı verimsiz kılan en önemli olumsuzluklardan birisi, hiç şüphesiz ki işyerinde duygusal saldırı sendromudur.

İnsan kaynakları birimi, değişimi çok hızlı bir biçimde algılayarak,

- Eğitim ihtiyaçlarını
- Personel seçimini
- İşe alım ve yerleştirme işlevini
- Kurum içi motivasyon ve iletişimi çalışanların ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda planlamalı ve geliştirmelidir.

Çağımızda bilgi unsuru çok önem kazanmıştır. Bilgili insan, bir işletmenin en stratejik, en temel girdisi halindedir. Artık, maddi ürünlerin üretiminden çok, bilgili insanın temel fonksiyonu olan **bilgi üretimi** vazgeçilmez olmuştur. Günümüzde emeğin, kaynakların ve sermayenin getirisi, bilgili, zinde ve moral değerler açısından yüksek bir düzeyde bulunan insana göre bir miktar önem kaybetmiştir.

Mademki insan unsuru, emek, sermaye ve kaynağın da önünde gelmektedir; o halde bu yerine konulması zor, değerli kaynağın kurum içi çekişmelere ve çatışmalara kurban edilmemesi gerekir. Bu bağlamda, her kurumda öğrenme alışkanlığı gelişmeli ve işletmeler birer öğrenme kurumu olmalıdır.

İnsan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmadan bir firmanın nitelikli insan gücüne kavuşması ve bu gücü erozyona uğratmadan koruyabilmesi oldukça zordur. İşyerlerinde hem kurumsal hem de bireysel gelişmeyi sağlayabilmek için insan kaynaklarının üstlenmesi gereken önemi fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belli bir özen ve disiplin içinde ele alınmalıdır. Bilgi çağında insan kaynaklarından beklenen sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsan merkezli bir yaklaşım benimsenmelidir. Çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi başarılabilir. Bu husus mobbing saldırısına karşı önemli bir tedbir olacaktır.
- Bireysel gelişmeye önem verilmelidir. Bilgi eskimesinin önüne geçilmelidir.
- Kurumsal kültürün anlaşılması ve önemsenmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda kurumsal kültürün paylaşılması temin edilmelidir.
- Çalışanlar, kurumun iç müşterileridir. Kendilerine bu anlayış çerçevesinde, hatta bunun da ötesinde bünyeyi oluşturan en önemli organlar olarak yaklaşılmalıdır.

Aşağıda Prof. Dr. C. Can Aktan'ın, **Değişim ve Yeni Global Yönetim** adlı eserinden almış olduğum şemada, insan kaynakları biriminin çalışanlara karşı sorumlulukları çok anlaşılır biçimde açıklanıyor. İnsan kaynakları birimi, bilgi ve beceri kazandırmalı, kariyer geliştirmeli, enformasyon sistemlerini kurmalı ve çalışanlara danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunmalıdır. Şemada işaret edildiği gibi, insan merkezli hizmet sunmayı başarabilen insan kaynakları birimine sahip olan işletmelerde mobbing olasılığı kendiliğinden düşecektir.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Tekerleği

İnsan kaynakları yönetimi, aşağıdaki şekilde gösterilen konularda, çalışanların sorunları ile ilgili sinyalleri zamanında algılayarak, gerekli önlemleri almalıdır. Bu maksatla sık sık çalışmaların memnuniyet düzeyini belirleyici araştırmalar yapılmalıdır.



Son on yıldır firmalar, hummalı bir şekilde personel departmanlarını -yönetim bilimindeki yeni gelişmelere ayak uydurduklarını zannederek- insan kaynakları departmanlarına dönüştürmektedirler. Fakat insan kaynakları yönetiminin altında yatan düşünce biçimlerini algılamadan, içselleştirmeden tabela değişiklikleri ile yaratılan bu kâğıttan kuleler, ilk kriz rüzgarı ile birlikte yerle bir olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, firma çalışanı olup olmadığına bakmaksızın her insanı bir değer olarak algılayan ve insana gerçek anlamda değer veren bir firma kültürü oluşturabilmelidir. Kuşkusuz firma çalışanları da insana değer veren bir firma kültüründen nasiplerini alacaklardır. Çünkü firmanın bu bakış açısı, firmanın vizyonuna, misyonuna, politika ve stratejilerine, sistem ve uygulamalarına yansımaktır. Peki, firmanın böyle bir bakış açısı yoksa ne olacaktır? O zaman firmada kurulmaya çalışılan insan kaynakları sistemleri ve uygulamaları bir temelden yoksun olduğu için, havada kalacak, işlemeyecek, yürümeyecektir.

İşletmelerde Yaşanan Çatışma ve Anlaşmazlıklar

Bazı anlaşmazlıklar ve çatışmalar işletmelerin doğasında vardır. Anlaşmazlıkları ve çatışmaları bir öğrenme fırsatı olarak görebilmek iyi bir yöneticinin nitelikleri arasında kabul edilmelidir. Ne yazık ki, bazı işletmelerde ilişkiler;

- Düşünmemek
- Hissetmemek
- Güvenmemek ve
- Sormamak esasına dayanmaktadır.

Bir anlaşmazlığın çözümlenebilmesi için her şeyden önce, tarafların istekli olması gerekir. Yöneticilerin de anlaşmazlıkların çözümlenmesi sürecinde müzakere ve ikna yöntemlerini bilmeleri ve uygulayabilmeleri beklenir.

Anlaşmazlıkları çözümlenme konusunda herhangi bir hazırlığı ve planı olmayan ve bir şirket kültürü oluşturmamış firmaların “mobbing” gibi üst seviyede bir rahatsızlığı ele alıp çözümlenebilmesi oldukça zordur. Çözüm yolunda asıl olan mobbingi başlangıç aşamasındayken fark ederek, harekete geçebilmektir.

Bir organizasyonda çözümlenmemiş anlaşmazlıklar biriktirilir ve dondurulmaya çalışılırsa bunlar zamanla bozulur, kokuşur ve bulaşıcı bir mikrop gibi çevreyi rahatsız etmeye başlar.

Çatışmanın Tanımı ve Yönetimdeki Yeri

Çatışmanın kesin bir tarifini yapmak oldukça zordur. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olaylarından duygusal linçlere kadar uzanan çeşitli çatışmalar söz konusudur. Özet olarak çatışma, **iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.**

- Anlaşmazlık
- Zıtlasma
- Uyumsuzluk
- Birbirine ters düşme... çatışmanın temel unsurlarıdır.

Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya görüşlerini hâkim kılmak peşindedirler. Esasında organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda,

- Yenilik
- Değişim
- Üretkenlik
- Performans olumsuz olarak etkileneceği gibi, sürekli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da performans olumsuz yönde etkilenecektir.

Çatışma, tutumlar, kabuller, inançlar ve farklı değerler nedeniyle bireyler ve gruplar arasında baş gösteren anlaşmazlıklardır. Kişisel anlayış farklılıkları, geçmişte yaşanan olumsuzluklar ve menfaat gibi konular çatışmaları tetiklemektedir.

Çatışma yaşamın kaçınılmaz parçasıdır. Ancak, çatışmaların erken belirtilerini yakalayabilmek önemlidir. Yıldırma sürecinde yaşanan çatışmalar duyarlı yöneticilerin liderliğinde asgari düzeylere indirilebilir; alınacak yerinde ve zamanında tedbirlerle, belki de tamamen ortadan kaldırılabilir.

Çatışmalar Neden Başlar?

Organizasyonlar bünyelerinde çok değişik yapı ve karakterde kişileri barındırmaktadır. **Evet efendimciler, hayırcılar, ilgililer, ilgisizler, kayıtsızlar, eskiler, yeniler, kozmopolitler, menfaatçiler, yereller, küresel anlayışı savunanlar vs...** Bu kadar farklı rol ve kimlik sahibi insanın bir organizasyon içinde bulunması rol çatışmasına dönüşebilir. Sonuçta bir güç, diğer bir grubu ya da bireyi yıldırmak suretiyle işten ayrılmaya zorlayabilir.

İşletmelerde bunların dışında farklı çatışma kaynakları da bulunabilir:

- Yönetim alanıyla ilgili belirsizlik
- Haberleşme noksanlıkları
- Statü farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasında farklılıklar
- Çıkar farklılıkları
- Kişilik farklılıklar
- Kaynakların paylaşılması, payların arttırılması
- İş tanımlarında ve yönetsel alanda belirsizlik

- Algılama farklılıkları
- Aşırı rekabetçi bir ortam
- Aşırı sonuçlara yönelme
- Aşırı yenilikçilik
- İnsanı önemli bir kaynak olarak kabul etmeme vs...

Organizasyonlarda buna benzer durumlar çatışmaları ve dolayısıyla mobbing olgusunu tetikler. Çatışmalar şiddetlenmeden önce yönetimin algılaması gereken bazı çatışma göstergeleri vardır.

Çatışmaların Göstergeleri Nelerdir?

Bir grup içinde ve bir kurumda çatışmaların ortaya çıkışını gösteren bazı önemli ipuçları bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan konular dikkatle incelendiğinde, herhangi bir çatışmanın varlığı kolaylıkla anlaşılabilir.

- Vücut dilinin verdiği mesajlar
- Ele alınan konunun dışında zıtlasmalar bulunması
- Sürpriz tutum ve davranışlar
- Genel mekânlarda zıtlasmalar
- Değerler sistemlerinde görülen zıtlasmalar
- Güç kazanma isteği
- Firmada giderek saygı ve sevginin kaybolması
- Anlaşmazlıkların ulu orta konuşulması
- Net hedeflerin bulunmayışı
- İlerleme ve gelişmeden bahsedilmeyişi, amaçlara ulaşılamaması

Çatışmalar Ne Zaman Yıkıcı Olur?

Bir kurumda çatışmaların hangi durumlarda yıkıcı olduğunu kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

- İnsanların dikkatini farklı konulara çektiğinde
- İnsana saygıyı yok ederek, moralleri bozduğunda
- İşbirliği ruhunu yok ederek insanları birbirlerine yabancılaştırdığında
- Farklılıkları arttırarak giderek keskinleştirdiğinde
- Kavga, küfür, sataşma ve taciz gibi sorumsuz davranışlar ortaya çıktığında, çatışmalar kişi ve kurum açısından son derece yıkıcı olmaktadır.

Bir Çatışma Durumunda Sorulması Gerekli Analitik Sorular Nelerdir?

Kişi ve gruplarla ilgili olarak:

- Çatışmaya kimler dahil?
- Bu kişiler kimi ve neyi temsil ediyorlar?
- Nasıl organize olmuşlar?
- Güçlerini nereden alıyorlar?
- Bir arada çalışma imkânları var mı?
- Aralarındaki çatışmanın geçmişi ne?

Çatışma konusu ile ilgili olarak:

- Çatışma nasıl ortaya çıktı?
- Asli (temel) ve tali (ikincil) konular neler?
- Bu konular taraflarca nasıl tanımlanıyor?
- Olumsuz konular olumlu bir bakış açısından değerlendirilebilir mi?
- Konular müzakere edilebilir nitelikte mi?
- Ortak çıkar noktaları var mı?
- Eldeki bilgiler yeterli mi? Ne tür bilgilere ihtiyaç var?
- Hangi değerler ve menfaatler tehdit altında?

İzlenecek stratejilerle ilgili olarak:

- Elde bulunan imkân ve sınırlılıklar neler?
- Yaşanmış benzer olayların sonuçlarından yararlanmak söz konusu olabilir mi?
- Karar verebilmek için ne kadar zamana ihtiyaç var?
- Konu ile ilgili olarak çalışanlar ne ölçüde bilgilendirilecek?
- Yönetici dışında bir başka görüşmeciye ihtiyaç var mı?
- Üzerinde uzlaşılan konu tarafların yararını koruyucu nitelikte mi?

Çatışmaya dahil olan kişi ve gruplarla ilgili bu ve benzeri sorular sorulmalı, ahlaki, vicdani ve hukuki ilkeler ışığında doğru kararlar alınmalıdır. İş hayatında mobbing olgusu, kişiler arasında bir çeşit zıtlık ve kurban psikolojik açıdan yok etme çatışması olduğuna göre, mobbing süreçlerinin çözümlenmesinde, çatışma yönetimi prensiplerinden yararlanılabilir.

Çatışma ve İletişim Becerisi

İletişimin tanımı genel anlamda “**bilgi verme, aktarma ve anlamlandırma**” şeklinde yapılabilir. Kaynak kişi tarafından üretilen bir bilgi, alıcı konumundaki kişi ve kişilerce yanlış anlaşılabilir. Yanlış anlaşılmanın başlıca nedenleri de algı farklılıklarıyla birlikte, ortamdaki kaynaklanan fizyolojik ve psikolojik gürültüler olabilir.

Örgütlerde belirli bir ortak lisana sahip olmama, uygun iletişim araçlarından yoksunluk ve mesajın açık, net ve doğru bir şekilde iletilmeyişi de çatışmalara neden olmaktadır.

Hatalı ve önyargılı davranışlar, rollerdeki belirsizlikler, kıskançlık ve bencillik gibi tutumlar çatışmaları körükleyen iletişim engelleri olarak karşımızda durmaktadır.

Çatışmalar ve Kişisel Tepkiler

Çözümlemeyen çatışmalar kişiler üzerinde psikolojik-fiziksel birtakım olumsuzluklar ortaya koyabilir. Sürekli baskı ve yıldırma davranışına maruz kalan kişiler çekilme ve kayıtsız kalma davranışlarına başvurabilirler. İstifa, devamsızlık, katılımcı olmama ve gruba yabancılaşma gibi olumsuz belirtiler yıldırma tacizini izleyen rahatsızlıklar olarak dikkatle izlenmelidir.

Bir başka olasılık da, mobbing tacizine uğrayan kişinin az bir ihtimal de olsa işe, fikre, projeye ve şahsa karşı saldırgan davranışlar içine girebilmesidir. Bunun yanı sıra yolunda gitmeyen işlerin

nedeni olarak, olayları kendi anlayışları doğrultusunda rasyonelleştirerek başkalarını suçlama davranışına başvurabilmeleridir. Ayrıca acındırma, küsme ve surat asma gibi kabul görmeyen davranışlarda bulunabilirler.

Kısaca vurgulayacak olursak, her düzeydeki yöneticiler örgüt içinde herhangi bir çatışma yaşanıp yaşanmadığını belirlemelidir.

- Bu çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmalıdır.
- Çatışmayı çözümlenici alternatif yöntemler belirlenmelidir.
- Çatışma nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığı izlenmelidir.

Çatışmalar Karşısında Kişisel Tepkiler Nelerdir?

Her çatışma kaynak ve şiddetine bağlı olarak, kişi üzerinde bir baskı unsuru haline gelir. Baskı altındaki kişilerin tipik davranış şekilleri şunlar olabilir:

Çekilme ve kayıtsız kalma: Bir çatışmaya taraf olan kişi ortamdaki fiziki olarak çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama); işe ve üstlerine, astlarına karşı kayıtsız kalabilir. Organizasyona yabancılaşma ortaya çıkabilir. Görüldüğü gibi bu maddede ifade edilen davranış şekli, doğrudan mobbing sendromunun yol açtığı bir sonuca işaret etmektedir.

Saldırganlık: Çatışmalar kişiyi davranışlarında daha da saldırgan olmaya sevk edebilir. Çatışmaların duygusallıkla kuvvetlenmesi halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir.

Rasyonelleştirme: Baskı altında bulunan kişi, başarısızlığının ve çatışmanın nedenini başka konularda arayabilir. Kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışır. Savunmacı bir davranış gösterir. Performans düşüklüğünün yeterli alet olmayışına veya yöneticinin yönetim tarzına bağlayabilir. (Koçel; 1999)

Olgun olmayan davranışlar gösterme: Kendine acındırma, surat asma, küsme...

Mobbingin Kaynağı Olan Çatışmalar Nasıl Yönetilmeli?

İşletmelerde mobbinge kaynaklık eden birçok çatışma, zıtlık ve anlaşmazlık türleri vardır. Çalışanlar ve yöneticiler, bu çatışma türlerini, oluşumunu ve çözüm yollarını bilirlerse mobbing sendromunu önleme konusunda önemli avantajlar kazanmış olurlar.

Bu bölümde kısaca değineceğimiz çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili olarak Prof. Dr. Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** adlı eserinde oldukça kapsamlı bilgiler vermiştir. Prof. Dr. Koçel'e göre organizasyonlarda fonksiyonel ve fonksiyonel olmamak üzere başlıca iki ana çatışma türü vardır.

Fonksiyonel çatışma: Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır.

Fonksiyonel olmayan çatışma: İşletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmadır.

Ayrıca çatışmaları ortaya çıkış şekillerine göre de dört başlık altında toplayabiliriz:

- 1. Potansiyel çatışma:** Amaç farklılıkları ve kıt kaynaklar nedeniyle ortaya çıkar.
- 2. Algılanan çatışma:** Algılama farklılıklarından dolayı ortaya çıkar.
- 3. Hissedilen çatışma:** Gözle görülebilir kızgınlık, hiddet, endişe şeklinde yaşanır.

4. Açık çatışma: Fiilen gösterilen bir çatışma türüdür.

Mobbing süreçlerinde adım adım bu çatışma türlerinin hepsi görülebilir. Ancak esas olarak yaşanan, açık çatışma şeklindedir.

Çatışmaları yönetebilmenin beş değişik basamağından bahsedebiliriz:

- Çatışmaya konu olan sorunun/sorunların analiz edilmesi
- Yönetimin uygulayacağı stratejilerin benimsenmesi
- Ön müzakere süreci
- Müzakere süreci
- Müzakere sonrası süreç

Şimdi bu süreçleri kısaca ortaya koymaya çalışalım.

Çatışmaya konu olan sorunların analiz edilmesi: Bu süreçte doğru bir mantıkla, doğru soruların sorulması önem arz etmektedir. Soruların cevaplarını kişisel deneyimleriniz, arkadaşlarınız ve çalışanlarla kuracağınız bağlantılardan çıkarabilirsiniz.

Yönetimin uygulayacağı stratejilerin belirlenmesi: Çatışmanın yapısı anlaşıldıktan sonra izlenecek yol, durumu analiz ederek en uygun stratejiyi seçebilmektir. Bazı durumlarda kişi ve grupların ortak bir uzlaşma noktasında buluşmaları uygun bir yöntemdir. Yönetimin uygulayacağı stratejiler arasında işbirliği, uzlaşma, yer değiştirme ve sakınma gibi taktikler gösterilebilir.

Kazan/kazandır; biraz kazan, biraz kaybet gibi yöntemler de devreye sokulabilir.

Ön müzakere: Ön müzakere sürecinin doğru uygulanması, sorunu derinleşmeden ortadan kaldıracaktır. Taraflardan hiçbirisi uzlaşmaya yaklaşmıyorsa, güvenilir ve sözü dinlenir “kurum mentor”ları yani “bilge kişiler” devreye sokulabilir. Ancak böyle bir süreç için, her iki taraf da hazırlıklı ve istekli olmalıdır. Konuşulacak konular önceden belirlenmeli ve bu maksatla bir gündem oluşturulmalıdır. Yer ve zaman belirlenerek, ilgili notlar tutulmalı ve sonuçlar taraflara yazılı olarak verilmelidir.

Müzakere süreci: Müzakere süreci başladığında her iki tarafın istekleri ve ilgileri göz önüne alınmalıdır. Mobbing çatışmalarında zorba davranış sergileyen saldırgan hep uyumsuz ve uzlaşmaz taraf rolünü oynayacaktır. Yöneticiler bu durumu iyi değerlendirmeli, sürekli bağırıp çağıran ve rol yapan duygusal tacizcileri cesaretlendirmemelidir. Müzakere sırasında değişik seçenekler üretilmelidir. Üretken düşünce ve fikirlerin serbestçe ortaya konması kolaylaştırılmalıdır. Tartışma ve görüşmeler bittiğinde en uygun seçenekler üzerinde durulmalıdır. Üzerinde anlaşılan ve uzlaşılan konular yazılı bir metin haline dönüştürülmelidir.

Tarafların, anlaşılan konular üzerinde mutabık kalmaları sağlanmalı ve bu konuda kendilerinden bir tür “şeref sözü” alınmalıdır.

Müzakere sonrası süreç: Müzakereler sona erdiğinde alınan kararların tavizsiz ve eksiksiz uygulanmasına nezaret etmek yöneticilerin sorumluluğundadır. İletişim, yardımlaşma ve koordinasyon bağlantısı hiç kesilmemelidir. Olumlu gelişmeler ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

İnsanlar ve kurumlar bir çatışma ve zıtlık durumunda enerji, vakit ve parasal kayıplara uğrarlar ancak çözümlenebilen çatışmalar, insanların karakter ve kişiliklerinin güçlenmesine, kendilerine olan güvenlerinin artmasına vesile olur.

Çatışmaların yönetilmesi ve çözümlenmesi yöneticiler açısından gerçek bir liderlik sanatıdır. Bu sürecin etkili sonuçlar verebilmesi için bazı önemli aşamalar vardır:

- **Problemi çözmek için ilk adım atılır.**

Taraflar ayrı ayrı dinlenir. Hatta bir araya getirilerek tartışmaları sağlanır. Böylece çatışmanın kaynağı seslendirilmiş ve yanlış anlaşılma nedeniyle büyüyen çatışmalar önlenmiş olur.

- **Ortak amaç ve paydalar vurgulanır.**

Bu aşamada yönetici, ayrılıklardan ziyade üzerinde ittifak edilen konulara vurgu yapar. “Firmada herkesin önemli olduğunu, her bir çalışanın takımın vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edildiğini” dile getirir.

- Yönetici güç ve otoritesini kullanır.

Bu aşamada yönetici tarafları dinleyip olayı inceledikten sonra “Bu olay şu şekilde sonuçlanmıştır” şeklinde kendi güç ve otoritesine dayanarak bir karar verebilir. Bu karar taraflardan birisinin aleyhine olabilir. Ancak her iki taraf da verilen karara uymak zorunda kalacağı için durum çözülebilir.

- Çatışmaya taraf olan kişilerin pozisyonlarıyla/birimleriyle ilgili değişiklik yapılabilir.

Yöneticiler zaman zaman çatışmaya taraf olan kişilerin departmanlarını ve konumlarını değiştirebilir. Araya belli bir mesafe koyarak, tarafların yüz yüze gelmesi engellenir. Bazen çatışan taraflar farklı birimlere bağlanabilir ve iletişim eğitimine tabi tutulabilir.

- Çoğunluğun benimsediği yol izlenebilir.

Yönetici daha önceden aldığı tedbirlerin işe yaramadığını fark ederse, konuyu organizasyonda mevcut çoğunluğun benimsediği bir yöntemle ve oylama yoluyla çözümlenmeye gidebilir.

- Çatışmanın kaynakları ortadan kaldırılır.

Çatışma kaynaklarının ortadan kaldırılması en rasyonel yöntemlerden birisidir. Her şeyden önce, insan kaynakları doğru ve kabul edilebilir yöntemlerle işe yerleştirme yapmalıdır. Adayların kişilikleri iyi öğrenilmelidir. Çatışmalar finans, insan gücü, araç-gereç gibi kıt kaynaklar nedeniyle ortaya çıkmışsa, bu gibi sorunların ortadan kaldırılması yoluna gidilmelidir.

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlenmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, organizasyonların güç, imaj ve yetişmiş insan gücü kaybetmesine neden olacaktır. Bunun da ötesinde, esas var oluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerlemelerini gerçekleştiremeyeceklerdir.

Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kimsedir. Mobbing sendromu kötü bir ruh hali ve farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir. Farklılıkları yönetebilmek;

- Kişilerarası farklılıklar
- Amaçlardaki farklılıklar
- Algı ve yöntem farklılıkları
- Sorunları tanımlama... gibi farklılıkları yönetebilmek demektir.

Bu çatışmalar bazen açık, bazen kapalı biçimde ortaya çıkmakta ve personel üzerinde stres yaratmaktadır. Aşırı baskının insan bünyesinde çeşitli sorunlara (mide- bağırsak sistemi bozuklukları, kalp hastalıkları vs.) neden olduğu bilinmektedir. Bir organizasyonda çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir.

Organizasyonlarda Gruplar ve Mobbing

Organizasyonlarda çok değişik sosyal kültür ve katmanlardan gelen farklı karakter ve anlayışta insanlar çalışmaktadır. Duygusal saldırı ve örgütsel yıldırma hareketlerinin önlenmesi için organizasyonlarda bulunan değişik grup ve karakterleri kısaca tanımakta yarar vardır.

Grup Nedir?

Kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algulamaları ile grup oluşur. Grup, “iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere karşılıklı bağlı olarak bir araya gelip belirli roller oynaması ve belirli normların oluşturması” şeklinde tanımlanabilir. (Koçel, 1999)

Son yıllarda “grup kavramı” yerine **takım** ve **ekip** kavramları sıkça kullanılır olmuştur.

Grubun Yönetici Açısından Önemi

Grupsuz bir organizasyonu düşünmek zordur. Yönetici bu gruplarla çalışacak, zaman zaman gruplarla çatışacak, hatta bazen yöneticinin kendisi bir gruba mensup olacak ve problemleri bu perspektiften çözümlenecektir. Bu yaklaşım, bazen yöneticiye güç katacak, bazen gücünü zayıflatacaktır. Bir yöneticinin grup dinamiğini doğru ve sıhhatli bir biçimde anlaması gerekir. Gruplar daima vardır ve olacaktır. Gruplar iyi ve kötü sonuçlar alınmasını etkiler. Şu halde bir organizasyonda yöneticinin kişisel davranışı anlaması kadar, grup davranışını anlaması da kaçınılmazdır.

Rol İlişkileri

Çeşitli gruplara mensup organizasyon üyelerinin (kısaca personelin) oynadığı roller konusunda ayrıntılı araştırmalar yapılmış ve ilgi çekici rol tipleri belirlenmiştir. Bunlardan birisini, bir örnek olmak üzere aşağıya alıyoruz. Bu çalışmaya göre örgüt üyeleri, gruplar içinde aşağıdaki rolleri oynayabilirler. (Koçel; 1999)

- İşe yönelik olanlar: İşin bir an önce gerçekleştirilmesine çabalayan ve bunu başarma rolünü oynayanlar...
- Tekniğe yönelik olanlar: Metot ve yöntemler konusunda uzman olanlar...
- Kişiyeye yönelik olanlar: Kişilere yardım etmeyi esas alan ve başkalarına karşı anlayışlı olma rolünü oynayanlar...
- “Hayır”cılar: Her şeyde bir kusur bulan, her şeyi eleştiren ve “evet efendim”cilere karşı denge kurma rolünü oynayanlar...
- “Evet efendim”ciler: Genellikle her şeye evet diyen ve “hayır”cılara karşı denge unsuru olma rolünü oynayanlar...
- İlke uygulayıcılar: İlkelere bağlı olan, bunların uygulanması peşinde olan ve “bürokrat” diye bilinen rolleri oynayanlar...
- İlkelerin kaçamak yönünü bulanlar: İlkelere rağmen işin nasıl gerçekleştirileceğini bilen ve bunun yollarını arayanlar...
- İlke kayıtsızları: İlkelere karşı olmayan, fakat bu ilkeleri ciddiye almayanlar...
- Aşırı ilgililer: Kendilerini aşırı derecede işlerine ve organizasyonun faaliyetlerine gömen kişiler...

- Kayıtsızlar: Hâkim olan düşünceye evet diyen, fazla ilgilenmeyen ve çalışma saati sonucunda hemen işi bırakmayı yeğleyenler...
- Düzenliler: Düzenli bir şekilde grup faaliyetlerine katılan, grup normlarını ve değerlerini benimseyen, buna karşılığında da, grup tarafından benimsenen kişiler...
- İzole olanlar: Ayrılıkçıların da ötesinde tek başına kalmış, grup tarafından izole edilmiş kişiler...
- Eskiler: Uzun bir süredir organizasyonda bulunan, dolayısıyla geçmişte neyin nasıl olduğunu bilenler...
- Yeniler: Gruba yeni gelen, grup hakkında fazla bir şey bilmeyen, yenilik yapmak isteyen, yetiştirilmesi gerekenler...
- Yükselmekte olanlar: Grup yapısı içinde yükselmekte olanlar...
- Hareketsizler: Grup içinde pozisyonlarından ve yaşamlarından memnun olan ve bu durumda kalmayı bekleyenler...
- Kozmopolitler: Kendilerini daha geniş bir mesleki, kültürel ve siyasal ortamın temsilcileri sayanlar...
- Yereller: Belirli bir mahalli bölgeye ve bu nedenle organizasyona bağlı olanlar...

Yukarıdaki liste, organizasyonlarda personelin oynayabileceği çeşitli rolleri örneklemektedir. Yöneticinin kendisi de, bilinçli olarak veya bilincine varmadan, bu rollerden bir veya birkaçını oynayabilir.

Gruplar yönetim labirentinin önemli bir unsurudur. Her yönetici genellikle grupları yönetmek, hiç olmazsa kararlarında grupların varlığını ve tepkilerini dikkate almak zorundadır. Bu da grupları yakından tanımayı gerektirir. Formel veya informal gruplar belirli özellikler gösterir. Yönetici, grupların bu özelliklerinden organizasyonunun amaçları doğrultusunda yararlanmak durumundadır. Eğer gruplar organizasyonun amaçları ile ters düşüyorsa, bu takdirde yine bu özelliklerden yararlanarak gruplarla mücadele etmelidir.

Grupsuz bir organizasyon düşünülemez. Organizasyonların bünyesinde bu kadar değişik yapı ve anlayışta insan ve grupların varlığı, örgütsel yıldırma yani mobbinge yol açan en önemli faktörler arasında kabul edilmektedir. Bu bakımdan yöneticiler, çalışanları yeterince tanımak, kurum içinde oluşan hassas dengeleri yakından takip etmek ve olası yıldırma hareketlerine karşı yeterli tedbirleri zamanında almakla yükümlü olduklarını unutmamalıdır.

Altıncı Bölüm / TÜRKİYE’DE SEKTÖREL BAZDA MOBBİNG

“İnsanların çoğu duvar, çok azı da aralarında köprü kurar”

D. Pire

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

Sağlık sektörü dünyada ve ülkemizde diğer mesleklere nazaran kadın çalışanların çokluğu ile dikkat çekmektedir. Hemşirelerin bayanlardan seçilmesi, çocuk, göz, kadın doğum, psikiyatri gibi bazı tıp branşlarının kadın doktorlarca tercih edilmesi bu artışta önemli rol oynamaktadır.

Basında çıkan “mobbing” ile ilgili araştırmalarımın yansımalarını topluyorum. Anketimize verilen cevaplar ve aldığım telefonlar ülkemizde mobbing sendromunun çok geniş bir biçimde yaşandığı alanlardan birisinin de sağlık sektörü olduğunu gösteriyor.

Bu sektörde mobbingi tetikleyen etkenlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Hastanelerde tıbbi olanaklar çok yetersizdir.
- Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposu yoğundur.
- Özellikle devlet kurumlarında alınan maaşlar yetersizdir.
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında kayırmacılık mevcuttur.
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetler nedeniyle aile hayatını devam ettirmek zorlaşmaktadır.
- Hasta yoğunluğu nedeniyle mesleğin gerekleri tam olarak yerine getirilememektedir.
- Kadın doktorların, fiziksel olarak güçsüz olduğunun düşünülmesi sonucu, hocaları tarafından TUS öncesinde ortopedi, nöroşirurji, cerrahi ve üroloji gibi bölümlere yönlendirilmedikleri görölmektedir. Bu durum, cinsiyete yönelik bir ayrımcılık oluşurmaktadır.
- Hemşireler, hemen lise eğitimi sonrası uzak diyarlarda ve küçük yaşlarda çalışma hayatına başladıklarından, her türlü saldırı ve tacize karşı kendilerini koruyamamaktadırlar.
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılık yapılmaktadır.
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeniyle ayrımcılık yapılmaktadır.

Bütün bunların yanı sıra bazı koşullarda doktor ve hemşireler 48 saat süreyle nöbet tutmak durumunda kalmaktadırlar. İşin içine ayrımcılık, kıskançlık, sorumsuzluk ve kötü ruhlu yöneticiler girince stres kaçınılmaz olur. Bu koşullarda uygulanan baskıcı, yıldırıcı ve saf dışı bırakıcı yaklaşımlar mobbing saldırısını doğurmaktadır. Zaten günlük sıkıntılar, nöbetler, aşırı hasta yükü ve araştırmalardan bunalan genç doktor ve hemşireler yoğun stresin ardından nevroitik kişilik sahibi yöneticiler tarafından mobbing sendromuyla karşı karşıya bırakılabilmektedir.

H.Ö'nün Mobbing Serüveni

Kitabımızın buraya kadar olan kısmında ele aldığımız iki mobbing hadisesi iki doktor hanımla ilgiliydi. H. Hanım da benzer bir sürecin mağduruydu. Bir üniversite hastanesinde başhemşirelik makamına kadar yükselmiş, kendine güvenini kaybetmemiş ama biraz yıpranmış ve umutsuz görünen H. Hanım'da ilk dikkatimi çeken ellerinde ve yüzündeki deri döküntüleri idi. H. Hanım, “Hocam görüyorsunuz, üzüntü, sıkıntı ve depresyondan cildimde döküntüler oluştu” diye söze başladı. Yoğun yaşanan mobbing tacizinin cilt döküntülerine yol açtığı bir kişi ile ilk defa karşılaşıyordum.

H. Hanım ülkemizin çok büyük bir üniversite hastanesindeki görevinden emekli olduktan sonra mesleği ile ilgili olduğunu düşündüğü bir firmada işe başlamış. Daha önceki işinde de bazı psikolojik taciz ve rahatsızlıklara uğramış, ancak bunlar mobbing boyutuna varmamış.

Emeklilik sonrası büyük umutlarla ve dört elle sarıldığı yeni iş, hayatını alt üst etmiş. Firmada bir işyeri kültürünün olmayışı, işlerin ele alınış tarzı, tutum ve davranışlar, kısaca her şey onun psikolojik ve fizyolojik yapısında yaralar açmaya başlamış.

İlk günlerde işler fena gitmemiş. Firmada bir nevi sekreterlik-idarecilik karışımı bir iş yapıyormuş. Bir müddet sonra işyerine 22-23 yaşlarında genç bir bayan alınmış. Ne olduysa bundan sonra olmuş. Hem patronun, hem de genç bayanın H. Hanım'a karşı tavır ve davranışları değişmeye başlamış. H.

Hanım sorularına bir türlü net cevaplar alamıyor, yüzüne bakılmıyor, sorumlu olduğu şeylerin dışında ıvır zıvır görevler yükleniyormuş omuzlarına.

Hatta masa başı görevinden alınarak, depoda kolileri istifleme görevi bile verilmiş kendisine. Aslında Türkçesi çok güzel olan H. Hanım'a, "Gelen telefonlara sen bakmayacaksın!" talimatı bile veriliyormuş. Yeni işe başlayan genç hanıma bağlanıyormuş bütün önemli telefonlar. Anlayacağınız, işyerinde gizli bir darbe olmuş. Yeni gelen hanım sessiz sedasız bir biçimde hem patronu, hem de işyerini avuçlarının içine almış. Aslına bakarsanız bu hanım H. Hanım'ın yardımcısı olarak işe alınmış fakat "Yavuz hırsız ev sahibini bastırır" misali, bir müddet sonra patronla kurduğu yakın ilişkiler sonucu, H. Hanım'a karşı psikolojik terör uygulamaya başlamış.

Zamanla işler daha da kötüye gitmiş. Masaları, yerleri temizlemesini bile istemişler kendisinden. Masasını bürodan alarak depoya kaldırmışlar. İşten ayrılması için elden gelen bütün baskıları uygulamışlar. Ne var ki, H. Hanım dershaneye devam eden kızının masraflarını ve eşi çalışmadığı için evin giderlerini karşılamak zorundaymış. Bu yüzden işten hemen ayrılamamış. Bu işkence 5-6 ay kadar devam etmiş. Sonunda işyerinde hiç umursanmayan, yokmuş gibi davranılan hatta kendisinden çay-kahve götürüp getirmesi beklenen H. Hanım yaşadıklarına daha fazla dayanamayıp işten ayrılmış. Bu arada, cildinde döküntüler, kalbinde çarpıntılar, uyku bozuklukları, terleme ve ateş gibi sorunlar yaşamaya başlamış. Ayrıca, bunun yanında evi geçindirme telaşı, insanlara güvensizlik ve umutsuzluk gibi durumlar moralini iyice bozarak, dayanılması zor baskılar oluşturmuş yüreğinde.

Kısaca anlatmaya çalıştığım bu olayda, mobbing saldırısının bütün belirtilerini görebilmemiz mümkün. Bir kere, H. Hanım'ın kendini göstermesi ve iletişimi engellenmiş. Küçük düşürülmüş, mesleği ve nitelikleri dışında işler yaptırılmış, kendisine verilen işler/yetkiler geri alınmış ve nihayet sonunda fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmuş. Umarım kendisine uygun bir iş bulur ve tekrar eski güzel günlerine geri döner.

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

Üzülerek ifade etmeliyiz ki, mobbingin etkin olarak görüldüğü sahalardan birisi de eğitim sektörüdür. Öğretmen-öğrenci-idareci üçgeni içinde, çoğunlukla öğrenciler duygusal saldırı sendromuna uğramaktadır. Bazı durumlarda da idareciler özellikle genç, hür düşünceli ve medeni cesareti yüksek öğretmenlere karşı yıldırma uygulamaktadır. Zaman zaman öğrencilerinin değişik tacizleri nedeniyle meslekten soğuyarak, tayin isteyen ya da istifa etmek zorunda kalan öğretmenlere de rastlanmıştır. Yani bazı özel durumlarda öğrenci de öğretmene karşı yıldırma hareketi uygulayabilmektedir.

Eğitim-öğretim yaşantısında öğretmenler ve idareciler olayları abartarak, **kazanmak-kaybetmek** açısından değerlendirirler. Bu yanlış anlayış, çatışmaların en önemli kaynaklarından birisidir. İnsanın bulunduğu ortamlarda, özellikle gençlerden oluşan topluluklarda belli oranda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Eğitimciler bu tür çatışmaları yönetebilecek donanımda olmalıdır.

Okullarımızda uygulanan çatışmaların çözüm yöntemleri inandırıcılıktan ve gerçekçilikten uzaktır. Olaylar karşısında büyükler derhal kendi çözümlerini üretir ve daha küçük mevkide bulunanlardan bu çözümleri kabul etmelerini beklerler. Aksi durumda, sert tedbirlere başvurulur; olayın daha da şiddetlendiği durumlarda, "yıldırma, baskı ve taciz" silahı yani mobbing olgusu devreye sokulur. Ancak, tacizci konumundaki kişiler, yaptıklarının bir **duygusal saldırı** değil, **disiplin uygulaması**

olduğunu zannetmektedirler. Alınan tedbirler (muhtemelen mobbingin derecelerinden birisi) dozu artırılarak devam ettirilir. Bu durumda büyük kazanmış, küçük kaybetmiş olur. Halbuki kazanma ve kaybetme anlayışıyla bir krizin çözümlenmesi söz konusu değildir. Önemli olan, her iki tarafın da kazanmasıdır.

Okullarda öğrenciler, genelde idarecilerin ve hocaların bağırıp çağırarak ve hatta fiziksel üstünlüklerine dayanarak güç göstermelerinden rahatsızlık duyarlar. Öğretmenler öğrencilere karşı aşağıdaki yöntemleri uygulayarak, üstünlük gösterme ve otorite kurma çabasına girişebilirler:

- Sınıfın huzurunda aleni olarak öğrenciyi azarlamak (öğrencinin itibarına saldırı)
- Öğrencinin yetenekleriyle alay etmek, “Gördün mü, bu kadar basit bir soruyu bile yapamadın...”
- “Oğlum! Biraz küçük at da civcivler yesin” gibi ifadelerle sınıfın önünde öğrenciyi küçük düşürmek.

Bu olay, 3-4 kez tekrar edilirse duygusal saldırı gerçekleşmiş olur. Kaldı ki çocukların/ergenlerin yıldırma ve baskılar karşısında dayanma gücü yetişkinlere göre oldukça düşüktür.

- Sürekli öğrencinin açığını aramak
- Arasının bozuk olduğu öğrenciye karşı diğer öğretmenlerle işbirliği yapmak (bu tutum işletmelerde birkaç kişinin bir kurbanı karşı mobbing uygulamasıyla benzerlik taşır)
- Habersiz ve zor sınavlar yapmak
- Sınav sırasında en küçük bir hareketi kopya olarak değerlendirmek
- Öğrencileri disipline sevk etmek için sürekli açık aramak
- Sorunlu olduğu öğrenciye sınıf içinde zor sorular sorarak onun kişiliğini zedelemek

Öğrenci öğretmen ilişkisini zedeleyen ağır iletişim engellerinden kaçınmak gerekir. Bu engeller, daha doğrusu, iletişim kazaları toplum önünde işlenirse sonuçları daha da ağır olabilmektedir. Öğrenci-öğretmen arasında iletişim kazalarına yol açan yanlış uygulama örneklerine bir göz atalım:

Öğrenciye gözdağı vermek

“Böyle giderse senin benden çekeceğin var.”

Yargılamak, eleştirmek, suçlamak

“Senin zaten hiçbir şeye aklın ermiyor.”

“Bir adam aptal olsa bile bunu böyle yapmaz.”

“Sürekli bir şeyler uyduruyorsun” gibi ifadeler öğrenci üzerinde tahmin edilemeyecek derecede baskı ve stres oluşturur. Tedbir alınmazsa psikolojik çöküntü yaşanır ve çocuğun kendine güveni tamamen ortadan kalkar. Hiçbir şey, bilinçlenme dönemindeki çocuklara bir öğretmenin bu tür yersiz davranışlarından daha çok zarar veremez.

Ad takmak, alay etmek

“Şimdi bu soruyu üçkâğıtçı Selim Efendi’ye soralım bakalım, ne cevherler yumurtlayacak!”

“Oğlum, değil sen, mezardan deden gelse, bu soruyu cevaplayamaz!”

Bu ve benzeri davranışlar önü alınamazsa, öğrencilerin psikosomatik rahatsızlıklar yaşamalarına, içe kapanmalarına, devamsızlığa, hatta zaman zaman intihar etme duygularına kapılmalarına bile yol açabilir. Bu aşamaya gelmiş çatışmalara da mobbing diyoruz.

Öğrencilerine Not Baskısı Yapan Hocalar ve Bir Anı

O yıllarda bir askeri lisede görev yapıyordum. Üsteğmen rütbesinde genç bir eğitimci idim. Bahar mevsimi gelmiş, öğretmenler odasında sohbet koyulaşmıştı. Oldukça yaramaz olduğu düşünülen bir Lise 2 sınıfımız vardı. Sohbet sırasında bu sınıfın yaramazlıklarından bahsetmek âdetten sayılırdı. Her arkadaş bu sınıfın haylazlıklarıyla nasıl baş ettiğini ustaca dile getirir, bulduğu ilginç yöntemleri ballandırarak anlatırdı. Sınıfa karşı çoğu hocada bir önyargı da oluşmuştu zaten. Bu sınıfla ilgili olarak bazı arkadaşların diğer meslektaşlarını şaka yollu da olsa hafiften kışkırttığına bile şahit oluyorduk.

Eğer bir öğrencinin ve bir sınıfın bir kez adı çıkmışsa, bu durum giderek içinden çıkılmaz bir boyuta ulaşabilir. Hele askeri okullarda bu bir disiplin konusu olarak ele alınırsa, öğrenciler ceza üstüne ceza alabilirler. Genelde o yıllarda durum biraz da ast-üst ilişkisi bağlamında ele alındığından, içlerinde çok sevdiğimiz öğrenciler olduğu halde, bu sınıfı savunmaya pek cesaret edemezdik. Çünkü bu görüşleri öne süren ve sınıf hakkında kesin olumsuzluklar taşıyan büyüklerimiz binbaşı, albay gibi üst rütbelere ulaşmış komutanlarımızdı. Onların, kanaatlerinde yanılmayacaklarına inandırıyorlardı kendimizi.

Bizler diğer küçük rütbeli arkadaşlarla durumu değerlendirdiğimizde doğrusu bu sınıf hakkında çok fazla olumsuz sonuca varmıyorduk. Ama ne yazık ki, çarkın arasında eriyip gidiyorduk.

Bir gün, disiplin ve sertlikleriyle ünlü iki binbaşı rütbesindeki büyüğümüz arka bahçede çınarların gölgesinde denize nazır oturmuş, satranç oynuyorlardı. Ben de iyi oynayamasam da satrancı severdim. Davet edilmeden masalarına oturmam, askeri nezaket kuralları ile bağdaşmazdı. Uzaktan kendilerine baktığımı gören ve şimdi rahmetli olmuş binbaşı rütbesindeki büyüklerimizden birisi, benden kendisi de nöbetçi olduğu için, adı geçen sınıfı kontrol etmemi istedi. Sonra da satranç oyununa katılabileceğimi belirtti. Sınıfı serbest etüt saatinde kontrol ettim. Anormal bir durum görünmedi.

Öğrenciler bizleri kendilerine yakın görürlerdi. Sınıfa girdiğimizde epeyce bir karmaşa vardı. Birkaç öğrenci kendilerinin kara listeye alındıklarını, ağızlarıyla kuş tutsalar bile sınıflarını geçemeyeceklerini düşünüyor ve benden akıl ve yardım istiyordu. Şu an, onlara ne gibi tavsiyelerde bulunduğumu pek net olarak hatırlamıyorum. Ancak, her platformda kendilerini savunacağımı söyledim ve süratle binbaşılardan yanına döndüm. Oyun devam ediyordu.

Sertliği ve elinde taşıdığı kızılıncık sopası ile ünlü olanı, “Ne o, seni kaçırdılar galiba. Herhalde sınıfa bile giremedin. Adamlar neredeyse bize bile kafa tutacaklar. Ama ben bu haylazlara günlerini göstereceğim!” diyerek gözlüklerinin altından alaycı bir tavırla beni süzdü. Doğrusu bu yaklaşım beni biraz incitmişti. Arkadaşına dönerek, “Azizim ben bu zorbalara bir sınav verdim geçen hafta. Hepsi lime lime döküldüler. İçlerinden bir kişi beş alabildi. Bakalım el mi yaman bey mi, göreceğiz?” dedi. Diğer binbaşığı ben daha ılımlı bir kişi olarak tanıyordum. Fakat o da arkadaşından geri kalmıyordu. Bardağındaki çayı yudumlarken gözleri çakmak çakmak olmuştu. “Sen bir de bendeki sonuçları bir görsen. Rezalet! Neredeyse kâğıtların yarısını okudum, dördün bile yüzünü gören yok... Keratalar bunu hak etmişti. Devre dönsünler de seneye, biraz da biz dalgamızı geçelim, haytalarla!...” Bu arada o yıllarda dört notunun da zayıf olduğunu hatırlatalım.

Sohbet bu minval üzere devam ederken, cesaretimi toplayarak, “Komutanım, size bir şey söylemek istiyorum. Bu sınıf sanıldığı kadar kötü değil. İçlerinde İngilizcesi iyi olan birçok

öğrenci var. Herkesi kendilerine karşıymış gibi düşündüklerinden motivasyonlarını kaybetmişler. Ayrıca, gerçekten kötü ve başarısız olduklarına inanmışlar. Önce bu durumu halletmemiz gerekmez mi? Bir de, bizler eğitimci olarak ne kadar çok öğrencinin sınıfta kaldığı veya zayıf not aldığı ile övünemeyiz. Bu aynen bir cerrahın ameliyat masasında bıraktığı hastalarıyla övünmesine benzemiyor mu? Ya da ne bileyim, kendisine emanet edilen birliği hedefe ulaştıramadan daha yolun yarısında kaybeden bir birlik komutanına...” dedim.

Benden böyle bir reaksiyon beklemedikleri için şaşırılmışlardı. Ben ise, biraz önceki küçümsemenin karşılığını verebildiğim için biraz rahatlamıştım. Ancak, her ikisi bir olup, bin dereden su getirerek bütün bu kötü sonuçlarla benim gibi “disiplinsiz ve deneyimsiz” subaylar yüzünden karşılaştığımız konusunda ağız birliği ettiler. En sonunda da, henüz “bildiklerimin yanıldıklarına yetmeyeceği” görüşünde birleştiler. Üstelik daha sonraki nöbetlerimde beni psikolojik saldırılarla epeyce yıldırıldılar. Bir keresinde, koğu su zamanında terk etmeyen bir öğrenci yüzünden savunmamı alarak “şiddetli tevbih” cezası almama bile neden oldular.

Görüldüğü gibi bazı öğretmenler öğrencilerini sırtı yere getirilecek veya kavgada nakavt edilecek bir rakip olarak görüyorlar. Gerektiğinde not silahını kullanmaktan çekinmiyorlar. Durum bu aşamaya geldiğinde, elbette öğrencilerin de öğretmene karşı kullanabilecekleri bazı silahlar vardır. Bu tür davranışları bazen isteyerek, bazen kendilerini koruma amacıyla uygulayabilirler. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Öğretmene karşı koyma
- İsyan etme, meydan okuma
- Yalan söyleme
- Sinsice davranma
- Öğretmeni aleni olarak suçlama
- Öğretmenle ilgili dedikodu yapma
- Öğretmene karşı arkadaşlarını örgütleme
- Boyun eğmiş rolü yapma

Bu ve benzeri davranışlar, duygusal saldırıya uğramış öğrenciler tarafından, saldırıyı gerçekleştiren öğretmene karşı uygulanabilir. Ancak, bazı sorunlu öğrenciler aynı davranışları genç, iyi yetişmiş ve öğrencilere karşı kibar davranan bir öğretmene uyguladıkları zaman, bu kez öğrenci öğretmenine mobbing yapmış olur. Bunun en az 3 ay devam etmesi mobbingin başladığını gösterir. Bir öğrencinin ya da bir grup öğrencinin bir hocaya karşı yukarıdaki duygusal saldırı silahlarını kullanmasının öğretmenin tayin istemesine ya da istifasına yol açabildiği bilinmektedir. Bu bakımdan idareciler bu tür çatışma ve kriz durumlarıyla ilgili olarak erken uyarı sinyallerini alıp çatışmayı tekniğine uygun olarak çözümlmelidir.

Öğretmenler ve idareciler, ikna, iletişim, kriz yönetimi ve çatışma yönetimi gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır. En iyisi, olayları başlangıç noktasında yakalayarak büyümesini önleyebilmektir.

Bu tür ciddi sorunlarla karşılaşan idareciler, hem öğrencilerin, hem de öğretmenlerin görüşlerinden yararlanmalıdır. Öğretmenler alınan kararlara katılmalıdır.

Öğretmenler mutlaka mesleklerini ve öğrencilerini sevmek durumundadır. Öğretmenlik mesleği, konusu insan olan bir tür mimarlık sanatıdır. Okullarımızda sık sık, **öğrenci-öğretmen-idareci-veli** ilişkilerinde çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmaları önlemenin yollarından biri, ABD’de oldu gibi

okul müfredatına “İletişim” başlıklı yeni bir dersin konulması olabilir. İletişim dersi müfredatı içinde, **uzlaşma ilkeleri, ikna, takım çalışması ve çatışma yönetimi** gibi konular işlenebilir. Bu dersler seminer şeklinde de ele alınabilir. Uzman kişiler davet edilerek, ülkemizin temel sorunlarından birisi olan anlamama, dinlememe ve her konuda haklı çıkmaya çalışma alışkanlığından vazgeçme eğitimi verilebilir. Ayrıca okullarımızda terör, yıldırma ve zorbalık konularında da bilgilendirici eğitimler verilmelidir. Çeteleşmenin ve gruplaşmanın kendilerine ve topluma vereceği zararlar anlatılmalıdır.

Okullarda Zorbalık Olaylarına Nasıl Reaksiyon Gösterilmelidir?

Okullarda **zorbalık ve mobbing** olaylarının önlenmesi için, her şeyden önce okullar, böyle bir sorunu tanımlamalı ve programlarına almalıdır. Daha sonra da **proaktif** ve **reaktif** tedbirler gündeme gelmelidir.

Proaktif tedbirler, olaylar gelişmeden önce; **reaktif** tedbirler ise olayların gelişmesinden hemen sonra alınması gereken önlemleri içerir. Bütün bunların ötesinde, her okulun kendine özgü etik kuralları ve kurulları olmalıdır. Problemi görmezden gelmek veya geçici tedbirler almak, kısa bir müddet için etkili olabilir. Ama kökü oldukça derinlerde olan sorunun çözümüne bir yarar sağlamaz. Ülkemizde okul zorbalığı ile ilgili vakalar da ciddi boyutlardadır. “Başkentteki dört ilköğretim okulundaki 1154 öğrenci üzerinde yapılan araştırmaya göre, üç öğrenciden biri, haftada bir kez zorbalığa maruz kalmaktadır. Zorbalık yapan öğrencilerde erkeklerin, zorbalığa maruz kalan öğrencilerde ise kızların oranının yüksek olduğu dikkat çekmektedir.” (Radikal, 13 Ocak 2005).

Şiddet içeren bilgisayar oyunları, televizyon programları ve müzikler, gençleri suça yönelten önemli etkenlerdir. Şiddet içeren suçlar 15-16 yaşlarında doruk noktasına ulaşmakta, okullarda akran zorbalığı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulda zorbalık yapan öğrencilerin günlük yaşama atıldıktan sonra suç işleme olasılığının yüksek olduğu görülmektedir.

Bir tür yıldırma diyebileceğimiz **okul zorbalığının** boyutları tahminlerin de ötesindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, her şeyden önce problemi doğru tanımlamalı daha sonra, mevcut kural ve uygulamaların neden böyle bir soruna yol açtığını araştırılmalıdır. Çocuklara bu konularda yeterli bilgi ve bilinçlendirme eğitimi verilip verilmediği konusu üzerinde durulmalıdır. Bazen olayların başlangıç düzeyinde küçük uyarı ve tavsiyeler çok yararlı olabilir. Önemli olan olaylara zamanında müdahale etmektir.

Bu konuda alınabilecek bazı önlemleri sıralayalım:

Konuyu dile getirme: Okulda zorbalık ve baskı yaşandığı öğrenciler, öğretmenler, idare ve veliler tarafından kabul edilir ve hep birlikte önemsenirse, çözüm şansı yüksek olur. Bu nedenle konu açıklıkla dile getirilmeli ve ortak bir çözüm zemini araştırılmalıdır.

Telefon hatları ve şikâyet kutuları: Çoğunlukla, zorbalık mağduru öğrenciler, sıkıntılarını kolaylıkla dile getiremezler. Çünkü durumlarının daha da kötüleşeceğinden endişelenirler. Öğrencilerin yaşadıkları zorbalığı daha rahat ifade edebilmeleri için, özel telefon hatları açmak, bu da olmuyorsa şikâyet kutuları koymak yararlı olacaktır.

Doğru kural koyma: Herkes tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve okulun felsefesini/vizyonunu ifade eder tarzda kurallar koyulmalıdır. Konulan kurallar detaylardan ziyade arzu edilir ahlaki ve

sosyal düsturları içermelidir. Kurallar yasakçı öğelerden oluşmamalı, olumlu, yol gösterici ve heves uyandırıcı ifadeler taşınmalıdır. “**Yüksek sesle konuşmak yasaktır**” yerine “**Herkesin sessiz ortamlara ihtiyacı vardır**” gibi bir cümle daha teşvik edici olur.

Hepimizin alışkın olduğu, aşağıdaki emir verici ve yaptırımcı kurallar aslında pek de işe yaramaz:

“Sınıfa vaktinde gelin!”

“Kitaplarınızı unutmayın!”

“Hocanız ne diyorsa onu yapın!”

“Hoca izin vermeden konuşmayın!”

“Elinizi kaldırmadan konuşmayın!...”

Bunun gibi daha birçok emir ve yasak... Bu ifadelerin olumluları ile değiştirilmesi vakti geldi de geçiyor.

İyi davranışları ödüllendirme: Eğitim sistemi içindeki yaygın tutum, iyi davranışı ödüllendirmek yerine yanlışı cezalandırmaktır. Çoğumuz yasakçı ve sınırlayıcı bir sistem içinde yetiştiğimiz için algılarımız iyi davranıştan çok, kötü davranışları fark etmeye meyillidir. Okullar yıllık toplantılarında kendi ödül sistemlerini tartışmalı ve bir standarda bağlamalıdır. Aileler cezalardan çok, verilen ödüllerden haberdar edilerek törenlere davet edilmelidir. Baskıcı öğrencilerin çoğu, saygı ve sevgi ihtiyacından dolayı zorbaca davranışlara başvurmaktadır. Bu öğrencilerin olumlu davranışları fark edilebilir ve öğrenciler toplum önünde onore edilebilirse önemli bir başarı kazanılmış olacaktır.

Huzurlu ortam toplantıları: Huzursuzluk, zorbalık, baskı gibi okulun disiplinini, öğrencilerin huzurunu kaçıran olumsuzlukları önlemek için öğretmenin başkanlığında, sınıf öğrencilerinin katıldığı “huzuru sağlama” toplantıları tertip edilebilir. Toplantılara katılan öğrenci sayısının 6-18 arasında olması idealdir. Toplantılar sırasında öğretmenler, yönetici konumunda değil, katılımcı ve toplantının beklenen istikamette gelişmesini sağlayıcı yönde bir rol oynamalıdır.

Küçük sınıflarda, konuşma sırası gelen öğrencinin eline herhangi bir kitap, bayrak ve okul flaması gibi bir nesne vermek uygun olabilir. Sembolik olarak bu nesne, konuşma sırasının bu nesneyi elinde bulduran öğrencide olduğunu gösterir. Öğretmen herkesin sıra ile ve birbirinin sözünü kesmeden konuşmasını ve sorunların rahatlıkla dile getirilmesini sağlamalıdır. Toplantı sonunda tüm öğrencilerin üzerinde anlaştığı kurallar belirlenmeli ve öğretmen bu kuralların uygulanıp uygulanmadığının takipçisi olmalıdır. Toplantı sırasında öğrenciler düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmeli ve hiçbir görüş hafife alınmamalıdır.

Her öğrencinin katıldığı bir nevi yuvarlak masa toplantılarını hatırlatan “**huzurlu ortam**” toplantıları dinleme ve sorun çözme becerilerini geliştirir. Bu, zorbalığa maruz kalan ve zorbalık uygulayan çocukları bir araya getirmenin iyi bir yöntemidir. Öğrencilerin kendilerine güvenleri artar, demokratik işleyiş sonucu, hiç öngörülemeyen olumlu gelişmeler sağlanabilir.

Kayıt tutma: Okul idareleri ve sınıf öğretmenleri ciddi baskı ve zorbalık durumlarında olayların kaydını tutmalı, olaylarla birlikte alınan tedbirler de yazılmalıdır. Veliler ve idare tutulan bu gerçek notların ışığında bilgilendirilmelidir.

Zorbalık mahkemeleri: Okullarda baskı ve şiddeti önlemenin bir başka yolu da, öğrencilerin kendi aralarında seçtikleri kişilerden oluşan bir tür **mahkeme** oluşturmaktır. Huzur toplantılarında alınan kararların aksine davranan öğrenciler, bu mahkemelerde yargılanmalıdırlar. Yargılanan öğrenciler kendilerini savunabilmeli ve okul idaresi veya öğretmenler duruşmanın sakin, adil ve düzenli

yürütülmesine nezaret etmelidir. Doğru ve ciddi olarak uygulandığı takdirde busistemin yararlı olacağı söylenebilir.

Üst sınıf öğrencilerden yararlanma: Okullarda görülen zorbalığı önlemede başvurulabilecek bir diğer yöntem de, çatışmaların çözümlenmesinde, dürüstlük, tutum ve davranışlarıyla herkesin takdirini kazanmış üst sınıf öğrencilerin arabuluculuğundan yararlanmaktır. Öğrenciler birbirlerinin dilinden daha iyi anlarlar. Bir ağabeyin devreye girmesi tarafları rahatlatılabilir.

Cezalandırma: Zorbalık olaylarında cezalandırma en son başvurulacak yöntemlerden birisidir. Bazı durumlarda veliler verilen cezadan haberdar edilmelidir. Özellikle kötü davranış süreklilik ve ısrar halini almışsa, bu bildirim yapılmalı ve öğrenci ile daha önceden tutulmuş notlar ve yapılan iyileştirme çalışmaları olay, gün ve tarih belirtilerek açıklanmalıdır. Ciddi zorbalıkların ortaya çıktığı durumlarda olay görmezden gelinmemeli, en azından kurbanın emniyeti açısından okuldan uzaklaştırma cezaları verilmelidir.

Daha ciddi durumlarda zorba öğrenci ile kurban ayrı ayrı odalara alınarak, daha ciddi sorunlarla karşılaşılması önlenmelidir. Cezalar hafiften ağıra doğru kademe kademe uygulanmalıdır.

- Önce sözlü uyarı ve nasihatler yapılmalı.
- Daha sonra oturma yerleri değiştirilmeli.
- Küçük, yazılı uyarılar yapılmalı.
- Öğrenci (kurban veya zorba) başka bir sınıfa nakledilmeli.
- Durum idareye veya disiplin kuruluna bildirilmeli.
- Okuldan geçici uzaklaştırma cezası verilmeli.
- Okuldan sürekli uzaklaştırma cezası verilmeli.

Öğrenci Hocasına Duygusal Saldırı Uygular mı?

Mobbing ile ilgili kaynaklar incelendiğinde mobbingin üstlerin astlarına ya da aynı konumda bulunan insanların birbirlerine karşı uyguladıkları bir duygusal saldırı türü olduğu belirtilmektedir. Peki, öğretmen öğrenci ilişkisinde durum nedir? Bir öğrenci hocasına karşı psikolojik terör uygulayabilir mi? Bu konu beni hep düşündürmüştür. Genelde öğrenciler çok gaddar hocalardan bahsederler. Hatta bu hocalara “Sıfırcı Nuri”, “Değnek Salih”, “Boğa İlhan” ve “Gaddar Turan” gibi dehşetengiz isimler verildiğini de biliyoruz. Ayrıca bir öğrencinin hocasına mobbing yapabileceğini yakın bir zamanda yaşadığım acı deneyimlerle öğrenmiş oldum.

Kendisine zaman ayırdığımız, yetişmesi için özel itina gösterdiğiniz, hatta öğle yemekleri için ayırmanız gereken özel zamanlarınızı bile kendisine tahsis ettiğiniz bir öğrenci sizi umursamaz, küçük menfaatleri uğruna sizi harcar, karşılaştığınızda tanımazdan gelir ve bu olay defalarca tekrar edilirse bunun adı doğrudan doğruya duygusal saldırıdır. Çünkü bu durumda mobbingin bilinen birçok sendromunu bir anda yaşarsınız, insanlığa ve mesleğe olan güveniniz sarsılabilir. Hoş, bu olayın etkisi benim üzerimde bu kadar büyük olmadı. Ama günlerce üzüntü ve uykusuzluk çektim. Gelelim olayımıza:

Halen çalıştığım üniversitede, artık mezun olmuş bulunan E. isiminde bir öğrencimiz vardı. Bu öğrenciyi hazırlık sınıfı yıllarından itibaren tanırım. Hoş görümlü ve sonradan zengin olmuş varlıklı bir ailenin çocuğuydu. Tavrıları yüksek öğrenim kurumuna devam eden bir öğrenciye yakışmıyordu.

Hocaları ile saygıya dayanan mesafeli bir ilişki yerine içli dışlı olmayı seviyordu. Öğretmenleri ile ilişkilerini sınav öncesi zamanlarda daha da bir sıkı tutuyordu. Konuları kavrama yerine ezberlemek ya da en kısa formülle öğrenmek istiyordu. Temel problemi de ara sınıflarda gösterilen “Business English” dersiyle ilgili idi.

İlk yıllarda ben dersine girmiyordum. Ancak, odaya giriş çıkışı, laubali tavırları, kendi sorumluluğunda olan işleri, olur olmaz zamanlarda gelip öğretmenlerinin omuzlarına yıkmak isteği pek hoşuma gitmiyordu.

Kendisinin hedefi ABD’de bir üniversite eğitim görmektir. Bunun gerçekleşmesi için TOEFL sınavını başarması gerekiyordu. Öğrencimiz E. gözünü çok yükseklere dikmişti, ama daha hazırlık sınıfında vermesi gereken İngilizce dersinden bile sorumlu geçmişti.

Çok yoğun bir ders programı yürüttüğümüz halde bizlerden özel istekte bulunduğu için, kendisini öğle saatlerinde özel olarak yetiştirmeye karar verdik. Bir meslektaşım hemen her öğle arası E.’yi çalıştırmak için odasında bekliyor, ancak E. bir türlü kararlaştırılan zamanda gelmiyordu. Daha sonraki günlerde de bu olayı, sanki kendisi gelmiş de bizleri bulamamış gibi bir baskı aracı olarak kullanıyordu. Hatta bu konuyu Dekanlığa kadar ileterek saat beşten sonra özel kurslar açılmasını istedi. Sonuçta istediği kurs da açıldı. Ancak, biz her gün beşte kendisini beklediğimiz halde, bir gün gelirse diğer gün gelmiyordu. Elinde kitabı varsa defteri yoktu. Defteri varsa kalemi eksikti. Geldiğinde de sadece sınavlarda sorulacak konular üzerinde durmamızı istiyordu.

İletişim konularına özel bir dikkat gösterdiğim için, bu öğrenciyi tipik bir vaka olarak ele alıyor ve sınırlarımı bozmamaya gayret ediyordum. Nitekim sınavlar oldu. E. 58 gibi bir not aldı. Notundan mutlu olmadığı her halinden belli oluyordu. Bir gün “Hocam, notum beklediğimden eksik geldi. Kâğıdına bakabilir misiniz?” şeklinde uygun bir davırla odama girdi. Çok sıkışık durumda olduğum halde, dosyaların arasından kâğıdını çıkardım ve değerlendirmeyi gözden geçirdim. Sonuçta herhangi bir not hatası söz konusu değildi. Hatta doğru ve yanlışlarını birlikte tekrar gözden geçirmiştik.

Öğrencimiz bu şekilde son sınıfa kadar geldi, artık mezun oluyordu. Bir gün dekan imzalı bir yazı aldım. E. adlı öğrencimizin notuna itiraz ettiğini ve içinde benim de bulunduğum bir heyet tarafından yeniden incelenmesini istediğini bildiriyordu. Sonuçta, öğrencinin kâğıdını yeniden inceledik ve hiçbir şey değişmedi.

E’nin bizlere yaşattıklarının yalnızca kısa bir özetini aktardım. Bu tür menfaatçi ve sizi hiç sayan, umursamayan tavırlar mobbing sınırlarına girer. Gösterdiğiniz dostluğun ve sıcaklığın karşılığını alamamak bir yana öğrenciniz sizi istediği her şeyi yaptırabildiği birisi konumunda görür.

Bu ve benzeri tutumlar daha hassas ve deneyimsiz meslektaşlarımız üzerinde çok olumsuz psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Günlerce üzüntü, moral bozukluğu ve iştahsızlık gibi semptomlar yaşanabilir. Sinirler gerilir, tansiyon yükselmeleri, kalp çarpıntıları olur. Bu tür öğrencilere karşı dikkatli olunmalı, asla dümen suyuna girilmemeli, maksat ve niyeti iyi anlaşılacak, yaşanan rahatsızlıklar uygun bir ortamda, uygun bir iletişim yolu ile dile getirilmelidir.

HİZMET SEKTÖRÜNDEN BİR MOBBİNG ÖRNEĞİ

Astları Ayten Hanım’a Mobbing Yapıyor

Mobbing dikey ve yatay olabilir. Çoğunlukla amir konumunda olan kişilerce astlara, bazı eşit konumdaki kişiler tarafından birbirlerine uygulanan mobbing bazen de asttan üste yönelebilir. Şimdi anlatacağımız olay, aynı işyerinde çalışan bayanların, aralarından çıkarak başarılı olmuş ve satış müdürü mevkiine yükselmiş arkadaşlarına uyguladıkları bir psikolojik taciz öyküsü.

Ayten Hanım iki yıl önce bir süpermarketler zincirinde çalışmaya başlar. 24 yaşında iyi bir üniversiteden mezun olmuş, gösterişli ve biraz da hırslı bir hanımdır. Aynı bölümde kendisinden başka 6 bayan daha çalışmaktadır. Bu bayanlar kendisinden daha deneyimli ve yaşlıdırlar. Dördü evli, ikisi bekârdır. İşe ilk başladığı günlerde, genel eğilime uygun olarak Ayten Hanım'a fazla sıcak davranmamışlardır. Ayten Hanım'ın güzelliği, gençliği ve parlak eğitimiyle üstlerinin dikkatini çekmesi ihtimalini potansiyel bir tehlike olarak algılamışlardır.

Aradan yaklaşık altı ay gibi bir süre geçmiştir. Ayten Hanım çevre ile iyi ilişkiler kurmaktadır. Bunun sonucu olarak, satışlarda neredeyse iki katına varan bir artış görülmüştür. Bu başarı üst yönetimin dikkatini çekmiştir. Bu arada Pazarlama Müdürü Mahir Bey, rahatsızlığını beyan ederek emekliye ayrılmıştır. Yerine uygun bir aday aranmaktadır. On bir yıldır aynı firmada çalışan Nükhet Hanım, hemen herkesin ilk aklına gelen isimdir. Nükhet Hanım ve arkadaşları Nükhet Hanım'ın terfisine kesin gözüyle bakmaya başlamışlardır.

Derken bir gün Genel Müdürlükten bir yazı gelir. Beklentilerin aksine Nükhet Hanım değil, Ayten Hanım pazarlama müdürlüğüne atanmıştır. Bu duruma diğer bayanlar kadar, Ayten Hanım da şaşırmıştır. Doğrusu bu kadar erken terfi etmeyi beklememektedir. Haber özellikle diğer çalışanlar arasında bomba tesiri gösterir. Diğer departmanlarda çalışanlar bile, Ayten Hanım'ı kutladıkları halde, iş arkadaşlarından herhangi bir kutlama olmadığı gibi, artık Nükhet Hanım'ın liderliğinde hepsi burnundan solumaktadır. Durumu bir türlü kabullenememiş ve Ayten Hanım'la selamı sabahı iyiden iyiye kesmişlerdir.

Ayten Hanım göreve başladığının ertesi günü ofisinde küçük bir toplantı yapmak ister. Ancak aralarında anlaşmış olacaklar ki, astlarının hiçbirisi toplantıya katılmaz. Bu durum genç yönetici üzerinde büyük bir moral bozukluğuna yol açar. Kalbi hızlı hızlı atmakta, sinirden ne yapacağını bilememektedir. Diğerleri ise aldırılmaz tavırlarına devam ederler.

Ayten Hanım görüşmemiz sırasında bana şunları söylemişti: “Hayatımda hiç bu kadar moralim bozulmamıştı. Kendimi aşağılanmış, değersiz ve hiç işe yaramayan birisi gibi gördüm. Bir ara görev için Nükhet Hanım'ı teklif etmeyi bile düşündüm. Ancak, görüşlerine başvurduğum arkadaşlarım beni bu düşüncemden vazgeçirdiler.”

Daha sonraki günlerde, bayanlar bilinçli iş yavaşlatma eylemlerine başlarlar. Ayten Hanım'ı, yokluğunda gelişen olaylardan ve bırakılan mesajlardan hiçbir şekilde haberdar etmezler. Aralarında yalnızca çok az, soğuk ve zoraki bir iletişim vardır.

Günler sonra, Nükhet Hanım diğer bayanları da yanına alarak Ayten Hanım'ın odasına dalar. Elinde bir kâğıt vardır. Ayten Hanım, nazik davranmak ister ancak diğerleri Ayten Hanım'ın tavrını karşılıksız bırakırlar.

Nükhet Hanım elindeki kâğıdı sallayarak, “Bu ne biçim rezalet! Her gün sizi arayan erkeklere cevap vermekten bıkip usandık. Lütfen ahlaksız ilişkilerinizi işyerine taşımayın, yoksa sizi genel müdürlüğe şikâyet edeceğiz!” şeklinde tehditlerde bulunur. Ayten Hanım masasının üzerine fırlatılan kâğıda baktığında bir sürü telefon ve müşteri ismiyle karşılaşır.

Masaya fırlatılan kâğıtta yazılı isimlere merakla bakar. Kâğıtta 10 kadar erkek ismi ve bir o kadar

da telefon numarası vardır. İsimlerden sadece ikisinin kime ait olduğunu bilemez. Diğerleri müşteri telefonlarıdır. Ne var ki, o anda öfkeden ve kıskançlıktan ne yapacaklarını bilmez durumda olan bu bayanlara karşı yapabileceği bir şey yoktur. Artık firmada çalışan diğer insanlar da kendisine sıcak davranmamakta, hatta çok değer verdiği bazı müşteriler bile kendisine karşı tavır değişikliğine gitmektedir. Üst yönetim de Ayten Hanım'a artık eskisi kadar önem vermemektedir. Hatta bazı telefonlar Nükhet Hanım'a bağlanmaktadır.

Bütün bu olaylardan sonra, Ayten Hanım kendisini yorgun ve bitkin hissetmeye başlamıştır. Bir türlü dikkatini toplayamamakta ve işlere konsantre olamamaktadır. İşyerine gelirken ayakları geri geri gitmektedir. Uykuları kaçmış, sağlığı bozulmuştur. Ne kahvaltı edebilmekte, ne de doğru düzgün yemek yiyebilmektedir. İstifa ederek eski pozisyonuna dönmeyi bile düşünür. Ancak, üst yönetim ya tamamen ayrılmasını veya işini doğru düzgün yapmasını ister. Diğer bayanların şen şakrak tavırlarını gördükçe Ayten Hanım'ın morali iyice bozulmakta, hatta dayanma gücü tükenmektedir. Artık, sadece bir ismi olan ama varlığı olmayan bir müdür konumuna düşmüştür. Üst yönetim ve çalışanlar kendisini tamamen devre dışı bırakmışlardır.

Ayten Hanım, bir sabah erkenden işine gelir, Genel Müdürlük makamına çıkar. Tüm olup biteni Genel Müdür'e anlatmak ister. Ancak oradan hiç beklemediği bir cevapla karşılaşır. "Ayten Hanım, biz size çok güvenmiştik, ancak güvenimizi boşa çıkardınız. Üç arkadaşınızı idare edemediniz. İş arkadaşlarınız sizden hiç memnun değiller. Kendilerine olmadık eziyetler ediyormuşsunuz. Bir de özel ilişkilerinizi işyerine taşıyor ve uygunsuz tavırlar sergiliyormuşsunuz..."

Bu sözler zaten dayanma gücü bitip tükenen Ayten Hanım'ı iyice yaralar. Hiçbir şey söyleyemeden ellerini yüzüne kapatır ve hıçkırarak Genel Müdür'ün odasından çıkar. Odasına döner, henüz hiç kimse gelmeden istifa dilekçesini yazar ve Genel Müdürlüğe verir.

Böylece çok güzel başlayan iş macerası hüzünlü biçimde sona erer. İşten ayrılmasının üzerinden 1,5 yıl geçmesine rağmen, yeni bir işe başvuracak cesareti yoktur. Arada bir Kadıköy'deki büyük bir mağazada yarı zamanlı işler yapmaktadır.

Ayten Hanım'ın yaşadığı bu olay, astların bir üste uyguladıkları ender mobbing vakalarından biridir. Bu olayda Ayten Hanım'ın deneyimsizliğinden kaynaklanan bazı yanlışlar da vardır. Ancak, yine de yaşananlar tam anlamıyla bir duygusal saldırı ve linç olarak tanımlanmaya uygundur. Bu örnek, mobbing sendromunun genç ve hayattan beklentileri olan yetişmiş bir insanı nasıl bir tükenmişliğe sürüklediğinin tipik bir örneğidir. Bu arada Nükhet Hanım'ın Bizans entrikalarıyla Ayten Hanım'ın yerine müdür olduğunu da unutmadan söyleyelim.

ENDÜSTRİ SEKTÖRÜNDE MOBBİNG

İmalat sektörü emeğin yoğun olduğu bir alandır. İşin doğası gereği rekabet, hız ve kalite gibi kavramlar bu sektörde vazgeçilmez kabul edilmekte ve aşırı bir biçimde önemi vurgulanmaktadır. Her şeyin bir birim fiyatı, miktarı, hızı ve kalitesi söz konusudur. İlişkilerin odağında rekabet, kârlılık ve daha fazla üretim anlayışı vardır. Bu sektörde çalışan çoğu insan için "işgücü" kavramı "insandan" çok motorlardaki "beygir gücü" kavramıyla eşdeğer görülmektedir. Yani rakamsal olarak ifade edilemeyen değerlerin, bu sektördeki baskın anlayışa göre pek bir anlamı da yoktur.

Ülkemizde endüstriyel sektörde uygulanan mobbing saldırısı sağlık, bankacılık, eğitim sektöründen hemen sonra gelmektedir. İtalya'da yapılan bir araştırmaya göre, tüm mobbing olayları içinde

endüstriyel sektör %38 gibi ciddi bir rakamla çok önlere gelmektedir. Ancak ülkemizde bu sektörde görülen mobbing uygulamaları 100 mobbing kurbanının cevaplandığı bir ankete göre ancak %12'lik bir oran ile ifade edilmiştir.

Endüstriyel sektörde mobbing oranının sağlık, finans ve eğitim sektörlerine göre düşük olmasının nedeni, makinelerle ve gürültü ile uğraşmaktan, insanların kendilerine tam olarak ne olup bittiğini anlayamamalarıdır. Bir diğer neden de, çalışanların iletişim, duygusal saldırı, kişilik ve bilinç geliştirme gibi konulara yeterince önem vermedikleri için yaşadıkları duygusal saldırıyı görmezden gelmeleridir. Ayrıca bu sektörde çalışan insanların çoğu, asgari ücretle de olsa bir iş bulabilmek için her türlü eziyete ve baskıya "evet" demek durumundadır.

Endüstriyel sektörde görülen mobbing şekli, işyerinde işi savsakmaksızın düzgün çalışarak rekabeti ve verimliliği arttıran, bazen dürüst bazen de hırslı bir kişilik taşıyan çalışanlara karşı uygulanan bir taciz şeklidir. Bu tür insanlar diğer çalışanların hem iş hem de psikolojik güvenlikleri için bir tehdit oluştururlar. Böylesinin saf dışı bırakılması için tehdit, yıldırma, alay ve baskı telefonları gibi değişik taciz şekilleri uygulanmaktadır.



Zaman zaman çalışanlar kendilerini çok değersiz hisseder, etten kemikten ve duygudan örülü bir varlık olarak değil de, ateşten, demirden ve gürültüden oluşmuş bir robot olarak görürler. Kendilerine makineler kadar bile ilgi gösterilmediğini bildiklerinden, öncelikle özsaygılarını kaybeder, daha sonra da iş arkadaşlarına olan güven ve sevgilerini yitirirler. Bunun sonucu olarak, her şey mekanik bir ilişki içinde sürüp gider. İşin kötüsü bu sektörde çalışanların çoğu bu tür bir yaşantının normal olduğunu kanıksamış gibidir. Bu nedenle yaşadıklarından fazla şikâyetçi olmazlar. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, öncelikle hayatını devam ettirecek bir kazanç peşindedirler. Diğer ihtiyaçlara henüz sıra gelmemiştir. Ancak, işyeri sahipleri hem çalışanların huzur ve mutluluğunu sağlamak, hem de iş verimini arttırmak için, kendilerini ve çalışanları bu konuda eğitmelidir.

Çalışanların Dilinden Endüstri Sektörü

Aşağıdaki satırlarda bir çalışanın ağzından endüstriyel sektörde yaşanan olumsuzlukları okuyacak

ve ülkemizin çalışma koşulları konusunda hâlâ kat etmesi gereken ne kadar çok yol olduğunu üzülenlere göreceğiz.

Büyük çoğunluğumuz işe yeni girmiştik. Çalışanlardan en kıdemlisi bile henüz 1-2 yılını yeni doldurmuştu. Fabrikada sürekli bir işçi sirkülasyonu yaşanıyor. İşe girenlerin çoğu 1-2 gün, hatta birkaç saat çalışıp işi bırakıp kaçıyor. Maaşlar düzenli ödenmiyor, haftalar hatta aylarca gecikiyor, üstelik parça parça harçlık niyetine veriliyordu. Günde 11 saat çalışıyorduk. Üstelik hemen her gün ve hafta sonları da fazla mesaiye kalıyorduk. Birçoğumuz işte yeniydik ve birbirimizi yeni yeni tanıyorduk. Bu nedenle bu sorunları konuşmaktan kaçınıyorduk. Hepimiz yaşananlardan rahatsızdık, ancak çoğumuz “Bu insanlardan bir şey olmaz”, “Bunlara güvenilmez, daha iyi bir iş bulana kadar bu koşullara katlanmaktan başka çare yok” diye düşünmekteydik.

Ancak biz böyle düşünüp, işsiz kalma korkusu ile herhangi bir tepki vermezken, daha fazla kâr etme hırsı ile yanan patron, işi gerçek anlamda onun kölesi olmamızı istemeye kadar vardırdı. Yeni iş yasası adı altında sözleşmeleri imzalamamızı isteyen patron, imzalamayan işçilere kapıyı gösterdi.

Birçoğumuz bugüne kadar ailemizi, çocuklarımızı düşünerek bunlara sessiz kalmış, baskıya boyun eğmiştik. Ancak gördük ki, sessiz kaldıkça ailelerimizi yoksulluğa ve artan bir sefaletle mahkûm etmiş oluyorduk. Bu sözleşmenin imzalanması halinde patron çalışma saatleri, ara dinlenmeleri, hafta tatilleri, zamlar, fazla mesailer, kısacası çalışma yaşamının her alanında sınırsız bir özgürlüğe sahip olacaktı. Hepimiz için kabul edilemez bir sözleşmeydi bu. Artık kaybedecek hiçbir şeyimiz olmadığını daha iyi görmeye başlamıştık.

Sözleşmeyi imzalamamak herkesin ortak düşüncesi idi. Ancak işi bırakıp gitmek de bir çözüm değildi. Biz işçiydik, memleketimiz, dilimiz, dinimiz, mezhebimiz ne olursa olsun, hepimiz aynı sorunları yaşıyorduk. Günün 11 saatini birlikte geçiriyorduk. Birlikte çalışıyor, çay içiyor, yemek yiyor, ailemizden çok birbirimizi görüyorduk. Sorunlarımızı tartıştıkça, birbirimize ve kendimize olan güvenimiz de artmaya başladı. Sonuçta, koşullarını kabul etmeyip, kendi en meşru ve insani taleplerimizi ortaya koyduk.

Birkaç istisna dışında işçilerin hemen hepsinin gösterdiği bu ortak tutum üzerine patron sözleşmeyi geri çekti ve eski koşullarda çalışmayı dayattı. Ancak artık karşısında dünün susan, boyun eğen işçileri yoktu. Artık hepimiz birtakım gerçeklerin farkındaydık.

Son olarak, çalışma saatlerinin 45 saate düşürülmesi ve maaşların zamanında ödenmesi karşılığında çalışacağımızı söyledik. Patron ise eski koşulları, yani günde 11 saat çalışmayı ve maaşların gecikmesini kabul edenlerin işbaşı yapmasını, diğerlerinin ise istifalarını yazıp işten ayrılmasını istedi. Buna karşılık kimse istifa yazmadı. Topluca çıkıp Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne haksız yere işten çıkartıldığımıza dair dilekçe verdik. Ardından tazminatlarımızı almak için mahkemeye gitme kararı aldık. Ancak çoğumuz işe yeni girmiştik. Mahkeme harcı, avukat parası, vekâlet çıkarma gibi masraflar alacağımızın çok üzerindeydi. Yani bu işin astarı yüzünden pahalıydı. Ve hepimizin maaşları içerideydi. Patronlar da bu durumu çok iyi biliyordu.

Evet, işçiye yasalar mahkeme açma hakkını veriyordu, ancak o mahkemeyi açmak için gerekli koşulları yerine getirmek birçok işçi için çok zordu. Yaşadığımız süreç bize bu gerçeği tüm çıplaklığı ile gösterdi.

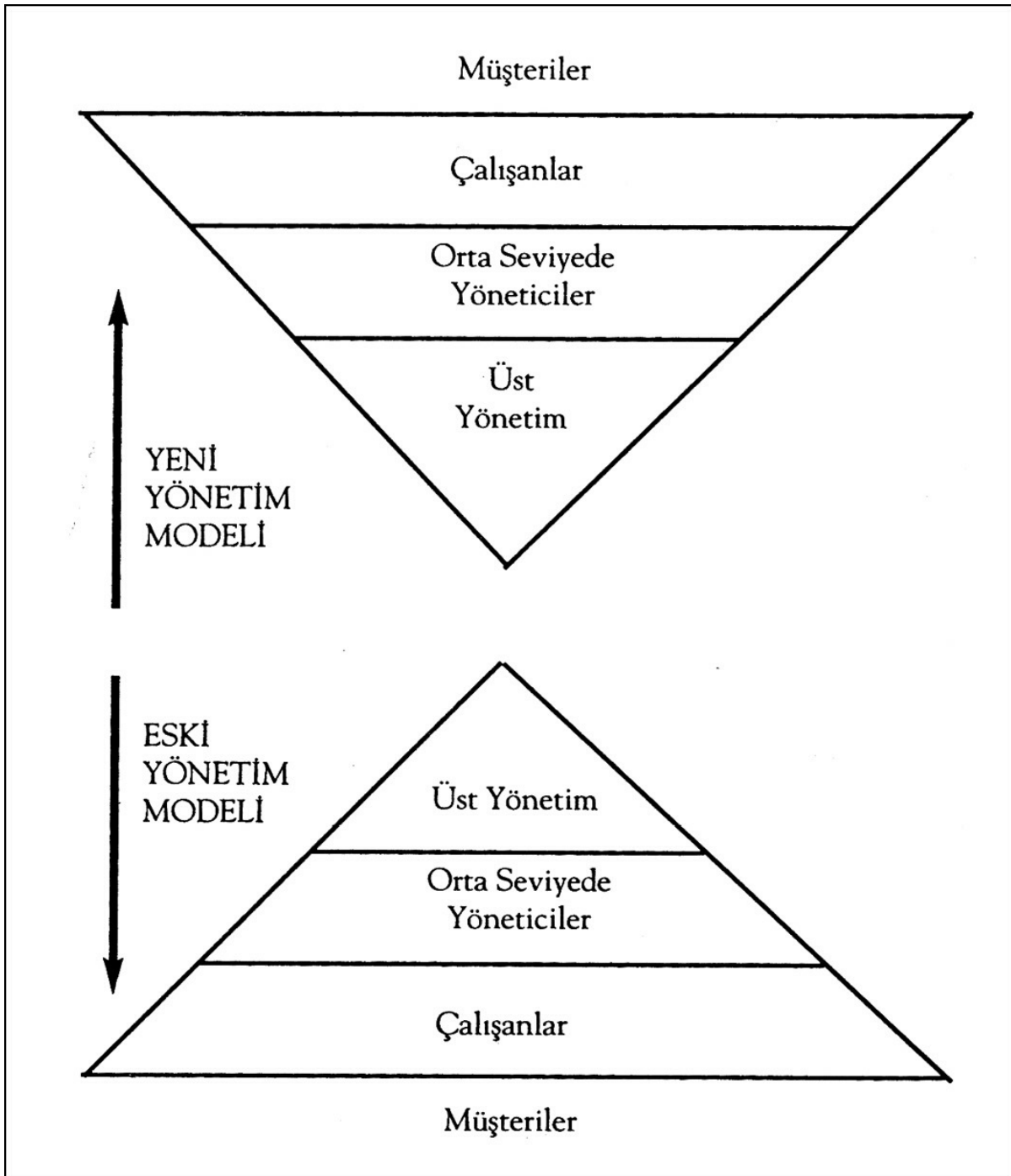
Yukarıdaki satırlarda tanımlanan koşullarda verimlilik ve işe bağlılıktan söz edilemez. Bu tür

işyerleri her türlü duygusal saldırının karşılıklı olarak uygulanabileceği birer işkence merkezine dönüşebilir. Geçim derdindeki insanların kendilerine ne olup bittiğini anlayabilecek zamanları ve dermanları yoktur.

Oysaki modern yönetim anlayışına göre bir işletmenin en önemli kişileri yönetim hiyerarşisinin en tepesinde bulunan yöneticiler değil, tam tersine çalışanlar ve müşterilerdir. Aşağıdaki şekilde eski ve yeni yönetim tarzlarında ortaya çıkan devrim niteliğindeki değişikliği görüyorsunuz. İşletmeler artık bu değişikliğin farkına varmalı ve hiç vakit kaybetmeden çalışanlarına gereken önemi vermeliler. Alt kademelerde görev yapan ve müşterilerle sıklıkla iletişim kuran firma çalışanları, müşterilerle birlikte yönetim piramidinin tabanında değil, tavanında hak ettikleri yeri almalı.

Eski ve Yeni Yönetim Yapısı Arasındaki Farklar

(Kaynak: C. Can Aktan. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**)



Robotlaşan İnsanların Çalışma Ortamlarını Nasıl Zenginleştirebiliriz?

Aşağıdaki metin, Studs Terkel'in "**Çalışma Hayatı**" adlı kitabından alınmıştır. Chicago'daki Ford montaj fabrikasında çalışan bir kaynak işçisi günlük iş ortamını şu şekilde anlatmaktadır:

Tüm gece boyunca 90-100 santimetrelik bir bandın önünde çalışıyorum. Nefes alabildiğim tek an, ürün bandının durdurulduğu an... Bir otomobilde 32 ayrı iş var. Saatte 48 ünite iş bitirmek zorundayım. Günde 8 saat çalışıyorum. Benim günde kaç kez kaynak makinesinin düğmesine bastığımı varın siz hesaplayın. $32 \times 48 \times 8 = 12288$. Günde 12288 defa kaynak makinesinin düğmesine basıyorum. İşyerinde korkunç bir gürültü var. Sesinizi duyurmak için var gücünüzle bağırarak, hem de ağır kaynak makinesini istenen yerde tutacaksınız. Nefes almak için ağzınızı açtığınızda kıvılcımları yutarsınız. Şu kollarımın yanıklarına bir bakın. Çoğunlukla bu gürültü ve kaos içinde yapayalnızsınız. Kendi kendinize yetmek zorundasınız. Bu yüzden sık sık hayal kurarsınız. Çocukluğunuza dönersiniz. Anılarınız bir bir canlanır.

Ürün bandı hiçbir zaman durmaz. Gözünüzün önünden sürekli akar gider. Burada yaşamış, burada ölmüş insanlar vardır. Ama yine de bandın durduğuna şahit olmamışlardır. Üretim sonsuz olduğu için, bant hiçbir zaman durmayacaktır. Bant hiç durmadan önünüzden geçen dev bir yılan gibidir. Ama bu ejderhanın başı ve kuyruğu yoktur.

İnsanın burada nasıl çıldırmadığını anlayamıyorum. Burada hepimiz birer makineyiz. Ancak, makinelere sizden daha çok özen gösteriyorlar. Onlar daha çok saygı görüyor ve dikkat çekiyor. Siz de bunu biliyorsunuz. Makinelerin sizden daha saygın olduğunu düşünüyorsunuz.

Yukarıda anlatılan koşullarda çalışan işçilerin çalışma hayatlarının zenginleştirilmesi ve motivasyonun artırılması için neler yapılmalıdır?

İpucu: İş çeşitlendirme, ek görevler verme, sorumluluk verme, ışıklandırma, çalışma saatlerini değiştirme, sıcaklık, gürültü gibi konular göz önüne alınmalıdır. Sosyal ilişkiler, bir gruba ait olma duygusu ve grup içinde verilen statü, bazı kimseleri maaş ve ücretlerden daha çok ilgilendirmektedir. İnsanların makine gibi sürekli aynı işi yapmaları uzun vadede gerçek bir yarar sağlamaz.

Yedinci Bölüm / GÖLGE TACİZ, "STALKİNG" VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

"Tanrım, bana değiştirilebilen ve değişmesi gereken şeyleri değiştirme cesaret ve gücünü, değiştirilemeyecek şeyleri olduğu gibi kabul etme olgunluğunu ve bu ikisi arasındaki farkı anlayacak bilgeliği ver."

Reinhold Niebuhr

İş hayatında duygusal saldırılar konusunu incelerken, birçok kaynakta mobbing terimiyle birlikte **bullying ve stalking** terimlerine de sıkça rastladım. Dilimize **gölge taciz** olarak çevirdiğim **stalking** sendromunun da, en az mobbing kadar tehlikeli ve yıpratıcı bir psikolojik taciz şekli olduğunu düşünüyorum. Bu sendromun batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında, ülkemizde daha yaygın olduğunu tahmin ediyorum. Mobbing ile ilgili araştırmalarımı tamamladıktan sonra, bu konuya ağırlık vermeyi amaçlıyorum.

Okullarda zorbalık anlamına gelen **bullying** konusunu önceki bölümlerde incelemiştik. Bu bölümde,

stalking sendromunu **tanımsal, rakamsal ve önlemsel** açılardan değerlendirmeye çalışacağım. 1994'den bu yana, mobbing araştırmalarının yanı sıra stalking araştırmalarına da hız verilmiştir. Bu konu, batı ülkelerinde hukukçuların, işverenlerin, araştırmacıların, politikacıların, iletişimcilerin ve sağlık kuruluşlarının gündeminde bulunuyor.

Stalking, bir insanı art niyetli ve planlı bir şekilde ısrarla ve defalarca taciz ve tedirgin etmektir.

Gölge taciz kapsamına giren konular

- Telefon yoluyla taciz
- Mesaj yoluyla tehdit
- Araba ve özel eşyaya zarar verme
- Elektronik posta veya mektupla taciz
- İmalî tehditler (sözlü veya yazılı olabilir)
- Yakın mesafeden takip
- Aletle veya çıplak gözle izleme
- Bir insanı işe gidiş gelişlerde aynı noktada bekleme
- Anlamsız ve yersiz iletişim kurma çabaları
- İzinsiz özel alanlara girme
- Gizli taciz kurbanının bahçesine veya hayvanlarına zarar verme
- Kurbanı kanlı mektup veya yırtılmış resim gönderme... şeklindeki davranışlar gölge taciz (bir tür sapıklık) sınırları içine girmektedir.

Stalking (gölge taciz) davranışı;

- Belli bir insan üzerinde yoğunlaştığında
- Korku hissi uyandırdığında
- Bünyeye verilebilecek fiziksel zararlar söz konusu olduğunda
- Olay birçok defa tekrarlandığında
- Kötü niyetli ve kasti yapıldığında söz konusudur.

Gölge Taciz (Stalking) ile İlgili Rakamlar

Gölge tacizle ilgili henüz ülkemizde yapılmış kapsamlı araştırmalar bulunmuyor. Bu konuda ABD'de yapılan çalışmalardan biri "Kadınlara Karşı Ulusal Düzeyde Şiddet Araştırması"dır. Bu çalışma, ABD'de gölge tacizin boyutlarını belirleyen ülke çapında kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırmaya 8,000 kadın ve 8,000 erkek katılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Kadınların %8'i, erkeklerin %2'si hayatlarında bir kez gizli taciz olayını yaşamışlardır. Bu, 8,2 milyon kadının ve 2 milyon erkeğin bu tacizle karşılaştıklarını gösterir. Bir başka ifade ile, her 12 kadından ve her 45 erkekten birisi gölge taciz sendromuna maruz kalmaktadır.
- Yılda ortalama 1.006.970 bayan ve 370.990 erkek gizli tacize uğruyor.
- Kurbanların %78'i kadın, saldırganların ise %87'si erkektir.

- Kurbanların %74'ü, 18-39 yaş arasındadır.
 - Taciz olaylarının kadınlarda %23'ü, erkeklerde ise %36'sı hiç tanınmayan saldırganlar tarafından gerçekleştirilmiştir.
 - Bayanlarda %59, erkeklerde ise %30 taciz olayı eski eş, sevgili ve iş arkadaşı gibi kurbanı yakın kişiler tarafından gerçekleştirilmiştir.
 - Koca ve sevgili tarafından gizli tacize uğrayanların %81'i ayrıca fiziki saldırıya da maruz kalmıştır.
 - Kocaları ve sevgilileri tarafından tacize uğrayan kadınların %31'i, cinsel tacize de uğramışlardır.
 - Gölge tacize uğrayan kurbanların 1/2'si yasal yollara başvurmuş, görülen davaların 1/4'ü tutuklama ile sonuçlanmıştır.
 - Kadınların 1/4'ü, erkeklerin 1/10'u gizli tacize karşı korunma altına alınmıştır.
 - Kadınların %30'u, erkeklerin %20'si psikolojik destek almıştır.
 - Ortalama gizli taciz süresi 1,8 yıl olarak gerçekleşmiştir.
- Görüldüğü gibi gölge taciz, mobbingden farklı olarak, genelde işyeri dışında oluşan bir saldırı türüdür. Mobbingin aksine, tacizcilerin çoğu iş arkadaşları değil, kişiyi yakından tanıyan işyeri dışından insanlardır. Gölge taciz olayı cinsel saldırılarla da sonuçlanabilir. Oysa mobbing olayında cinsel taciz oranı son derece düşüktür. Ancak, bize ulaşan bazı olaylarda mobbing davranışının, stalking ile pekiştirildiği de rapor edilmiştir. Stalking ile ilgili bu bilgileri vermemizin amacı, mobbing kurbanlarının kendilerine gölge taciz yapıp yapılmadığını ve bu iki terör arasındaki farkları kavrayabilmelerine yardımcı olmaktır.

Gölge Tacizcilerin Kişilik Özellikleri

Etrafımızda bulunan insanların bazı özelliklerini gözlemleyerek, onların nasıl bir kişiliğe sahip olduğunu anlayabiliriz. Burada yazılanlar tam bir portre çizmeyebilir. Ancak yine de insanları tanıma noktasında birtakım ipuçları verebilecektir. Bu tür kişilerin dikkat çeken özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Konulan duygusal ve fiziksel kuralları ihlal etme eğilimindedirler.
- “Hayır” kelimesinin ne anlama geldiğini bilmezler ya da anlamak istemezler.
- Bir insanla tanışmalarının hemen ardından, ona büyük bir tutku ile bağlanır ve o kişiyi kendi tasarrufları altındaki bir eşya ve mal gibi görme eğilimi gösterirler.
- Tanışmanın ilk günlerinde bile, uzun vadeli talepler dile getirirler. (Evlenmek, çocuk sahibi olmak, uzun bir seyahate çıkmak, birlikte yaşamak... gibi.)
- İnsanları kendilerine bağlamak, daha doğrusu tutsak etmek için çok pahalı ve abartılı hediyeler alırlar. (Saat, otomobil, nadir bulunan çiçekler, pırlanta yüzükler... gibi.)
- Amaçlarına ulaşmak için tutamayacakları sözler verirler, şantaj yaparlar, hayali suçlamalarda bile bulunabilirler.
- Arkadaşlıklarının ilk günlerinde size karşı çok dikkatlidirler ve yoğun ilgi gösterirler.
- Çok kıskançtırlar; bu yüzden yerli yersiz sizi hiç kimse ile paylaşamayacaklarını belirtirler.
- İlişkide buldukları insanları kendi bencil sevgi anlayışlarının basit bir nesnesiymiş gibi değerlendirerek, onları iş arkadaşlarından ve eski çevrelerinden uzak tutma, ilişkileri tamamen

kontrol altına alma eğilimindedirler.

• Bir insana yaklaşımadan önce, onunla ilgili konularda bir dedektif gibi araştırma yaparlar. (İnternet, banka, okul, ortak arkadaşlar, iş arkadaşları gibi kaynakları kullanabilirler.)

• Verilmemiş sözleri bile abartarak bir “söz verme” havası yaratırlar. Böyle insanlar, nezaket gereği ifade edilen bir “belki” sözcüğünü bile, ciddi olarak alınmış bir söz şeklinde değerlendirirler.

• Kendileri de tutamayacakları abartılı sözleri vermeye eğilimlidirler. (“Yemin ediyorum, bunu benden son kez duymuş olacaksın...” gibi)

• Gereksiz yerlerde ortak bir ilişki zemini oluşturabilmek amacıyla, “biz” ve “bizim” sözcüklerini çok kullanırlar. “Bu bizim ortak sorunumuz... Bizi kader birleştirdi...” gibi)

• İlişkinin başlarında bile “Senin ne istediğini biliyorum... Sen sporu çok seviyorsun... Sen İstanbulsuz yaşayamazsın... Sen aslında beni seviyorsun ama bunu henüz bilmiyorsun” gibi iddialı görüşler ortaya atabilirler.

• Davet edilmedikleri halde hiç olmayacak bir zamanda evinize ve işyerinize gelebilirler.

• İstemediğiniz halde evinize ve işyerinize telefon açabilirler. (Hatta sizin telesekreterde kayıtlı sesinizi bile dinlemekten zevk aldıklarını söylerler.)

• Sizin sevgi ve ilginizi çekmek için arkadaşlarınız ve yakınlarınızla birtakım bağlantılar kurabilirler.

• Sık sık, kendisinin hayatınızdaki tek kişi olmasına dair taleplerde bulunabilirler, bazen de tam tersini dile getirebilirler.

• Oldukça narsistik (kendini beğenmiş) bir kişiliğe sahiptirler. Bu yüzden her fırsatta kendilerinin çok özel, güçlü ve adeta “bulunmaz hint kumaşı” olduğuna dair ima ve atıflarda bulunurlar.

• İlginizi çekmek için hayali düşmanlar yaratabilirler. Bu yüzden arabanızı çizebilir, çocuklarınıza ve ev hayvanlarınıza zarar verebilirler. Sonra da, sizinle birlikte suçlunun peşine düşmüş “kahraman dedektif” rolüne soyunabilirler.

• Tüm bunların üstüne bir de, sizin tarafınızdan kendilerine gölge taciz uygulandığını, sizin acımasız bir insan olduğunuzu iddia edebilirler.

• En nihayet sizi ve tüm faaliyetlerinizi bir gölge gibi yakın takibe alarak hayatınızı içten içe kemirirler.

Görüldüğü gibi gölge taciz, pek çoğumuzun, özellikle de hanımların yaşadığı daha doğru bir ifade ile katlanmak zorunda kaldığı sapık ruhlu kişilerin uyguladıkları bir saldırı şeklidir. **Gölge taciz** insanın içine korku salan, yaşamdan ve insanlık ideallerinden uzaklaştıran önemli bir saldırı şeklidir. Mobbing tacizinde her zaman için saldırgan bellidir. Çoğu gölge taciz durumunda ise kurban, tacizcinin kimliği konusunda net bilgiye sahip değildir.



İnternette kayıtlı bazı hukuk sitelerinin sayfalarında gölge tacizden şikâyetle bulunan epeyce kurbanla rastlamak mümkündür. Şikâyetlerin çoğu telefon ve takip konusunu kapsar. Ama görünen o ki, neredeyse mobbing kadar önemli olan gizli ve gölge taciz konusu henüz gereken ilgiyi kazanmamıştır. İnsanlar, bu konuda istenilen bilinç düzeyine erişmemiş görünmektedirler.

Gölge Taciz Saldırısına Karşı Alınabilecek Önlemler

Gölge tacizci ile kurban arasındaki hissi bağlar çok kuvvetli değilse, önerilen tedbirler yararlı olabilir. Ancak, tacizci ile kurban arasında evlilik ilişkisi gibi uzun süreli bir ilişki söz konusu ise, bu yöntemlerin olumlu etkisi sınırlı kalmaktadır.

- Tacizci ile mümkün olduğu kadar az temas kurun. Araştırma sonuçlarına göre, bir kez verilen taviz, en az 6-8 ay kadar süren bir ısrara yol açmaktadır.

- Temas kurma durumu ortaya çıktığında ise yalnızca bir kez görüşün ve net bir şekilde kendisi ile temas kurmak istemediğinizi, kararlı ve güvenli bir ifade ile bildirin. Diplomatik ve nazik bir dil kullanmayın.

- Uyarınızı telesekreter veya e-mail yoluyla da yapabilirsiniz. İleride mahkeme safhasında delil teşkil etmesi için, tacizciye gönderdiğiniz uyarı notunun bir örneğini saklayınız.

- Ön izniniz olmadan, çalıştığınız kurumdan, postadan ve iş arkadaşlarınızdan size ulaşacak kaynağı belirsiz iletileri kabul etmeyin.

- Tacizciler, kadın-erkek ilişkilerinde başarının ısrardan geçtiğini düşünürler. Televizyon, sinema ve tiyatro eserlerinde kahramanlar ısrarları sonucunda kazanmaktadırlar. Tacizciler bu tür görsel eserlerin etkisinde kalırlar. Bu yüzden kendilerinden normalin ötesinde bir ısrar beklemelisiniz.

- Gerektiğinde, iş ve ev telefonlarınızı değiştirebilirsiniz. Telesekreteri eski numaraya bağlı tutun. Yeni telefonunuzda arayan numarayı gördükten sonra cevap verin. Ancak, bu durum, tacizcinin sizinle yüz yüze temas kurma isteğini kamçılayabilir. Bunu da hatırdan bulundurmaya gerekir. Telefonunuzu değiştirmeden önce, gölge tacizci sizin mesajlarınızı aldığımız sonucunu çıkaracaktır. Eski numaraya iletilen mesajların kaydedilmesi, tacizcinin ne kadar ısrarcı olduğunu izlemeye yarayacağı gibi, mahkeme söz konusu olduğunda, delil olarak da kullanılabilir.

- Gölge tacizci ısrarla yüz yüze gelmek istediğinde, savcılığa başvurarak koruma isteyebilirsiniz.

- Tacizcinin her saldırısını kaydetmek yararlıdır. Mümkün olduğunca fotoğraf çekme, videoya kaydetme ya da konuşmaları hafızaya alma gibi... Ayrıca, gölge tacizcinin rahatsızlık verici davranışlarına şahit olan insanların yardımını da isteyebilirsiniz. Bu kişiler güvenlik görevlileri, iş

arkadaşlarınız ve komşularınız olabilir.

- Güvenlik görevlilerine ve savcılığa tacizcinin bir fotoğrafını vermek işe yarayacaktır.
- Size gönderilen paketlerin kontrol edilmeden açılmaması konusunda etrafınızı uyarın.
- Otomobille takip edildiğinizi anladığınızda, bir kenara çekip durmayın. Doğruca bir polis karakolunun yolunu tutun. Arabanızın kapılarını kilitlemeyi unutmayın.
- Taciz sonucu ruhsal ve fiziksel sağlığınız bozulduğu için tıbbi yardım alıyorsanız, doktorunuzdan aldığınız raporun bir nüshasını saklayın. Bunu mahkeme aşamasında delil olarak sunabilirsiniz.
- Gölge tacizciyi katiyen tehdit etmeyin.
- Üzerinizde arayabileceğiniz kişilerin ve güvenlik görevlilerinin telefonları bulunsun.
- Bütün bunlar da işe yaramazsa, ev adresinizi değiştirmeyi düşünmelisiniz. Adres değişikliği halinde gölge taciz oranlarının büyük ölçüde azaldığı biliniyor.

Görüldüğü gibi stalking birçok yönüyle mobbing sendromundan farklılıklar göstermektedir. Gölge taciz, doğrudan bir sapıklığa işaret etmektedir. Mobbing davranışı da birtakım kişilik bozukluklarından kaynaklanabilir ama mobbingin hedefi, kitabımızın “Mobbingin Tipolojisi” bölümünde işaret ettiğimiz bir kişiyi birtakım saldırı ve baskılar sonucu işyerinden istifaya zorlamaktır. Gölge taciz davranışı ise sapık bir tutkunun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sekizinci Bölüm / MOBBİNG VE İŞ HAYATINDA ETİK DEĞERLER

*“Bilgelik bundan sonra ne yapılacağını,
beceri nasıl yapılacağını bilmektir.
Erdem ise bunu yapmaktır.”*

David Stair Jordan

Tüm dünyada iş hayatını hızla yayılan bir virüs gibi saran zorbalık, gölge taciz ve mobbing gibi ciddi rahatsızlıkların önlenmesi, büyük ölçüde kişisel etik değerlerin ve iş ahlakı anlayışlarının öğrenilip geliştirilmesine ve inanarak uygulanmasına bağlıdır. Bu gerçekten hareketle bu bölümde evrensel bir olgu olan etik değerler konusunda bazı temel bilgileri dikkatinize sunmak istiyorum.

“İşletme ve kurum” sözcükleri zihnimizde insanlar, binalar, ofisler ve üretim merkezlerinden oluşan bir imaj uyandırmaktadır. Etik açıdan “doğru” ve “yanlış” olan bir dizi karar aslında soyut bir kimlik taşıyan işletme, firma ve kurumlar tarafından değil, orada bulunan değişik kademelerde görev alan yöneticiler tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla etik tutum ve davranışların temelini birey oluşturmaktadır.

“Doğru” ve “yanlış” kavramı “etik” konusunun özünü oluşturur. Etik sözcüğü, “fertlerin davranışlarını yönlendiren kural, prensip ve ahlaki değerlerin toplamıdır” (DAFF, 1993). Birçok işyerinde yöneticiler kanun, tüzük ve yönetmeliklerle vicdani ve ahlaki değerleri arasında kalabilirler. Kanunlar ve yönergeler yapmak zorunda kaldığımız şeyleri, etik ise asıl yapmamız gereken şeyleri ifade eder.

Araştırmalar üst düzey yöneticilerin sık sık etik dışı davranışlara yöneldiğini göstermektedir. Her on üst düzey yöneticiden sekizinin bazen seyrek, bazen sık olarak iş etiğine aykırı durumlarla

karşılaştığını biliyoruz. İşin daha ilginç her dört yöneticiden birisi yükselmek için etik dışı standartlara yönelmek zorunda kaldığını belirtiyor.

Bu ve benzeri konular işletmeler ve iş dünyası açısından etik davranışların hayati önemini göstermektedir.

İşletmeler ve İş Etiği

“Etik” sözcüğü yaklaşık 2500 senedir kullanılan bir kavramdır. İş etiği ise, iş dünyasındaki uygulamaları kapsayan yeni sayılabilecek bir kavramdır. Amerika’da ve İngiltere’de iş etiğiyle ilgilenen kurumlar en hızlı gelişen sektörler arasındadır.

Bilgi birikimi ve teknoloji arttıkça, insanların ve örgütlerin ahlaki bilinç düzeylerinin artırılması gereği ortaya çıkmıştır. Ahlaki değerler, inançlar, sorumluluklar, kültür ve aile kişilerin etik değerlerinin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. İş etiği dünyada 1970’lerden sonra gelişmiştir. Ülkemizde de yaklaşık 20 yıllık bir geçmişi vardır. İşletmelerde stakeholder (sosyal paydaş) dediğimiz tüm çıkar grupları bir firmanın iş ve iş ahlaki prensiplerinden olumlu ya da olumsuz etkilenmektedirler.

“İş etiği” sözcüğünün standart bir tanımını yapmak oldukça zordur. Dilimizde iş ahlakı, iş prensipleri ve iş hayatında dürüstlük gibi ifadeler bu kavrama denk düşmektedir. Etik sözcüğünü, “işçilerin ve grupların davranışlarını belirleyen ahlaki ve vicdani prensip ve değerlerin toplamıdır” şeklinde tanımlamak mümkündür.

İnsanların davranışlarını yönlendiren başlıca üç temel standart vardır; kişisel standartlar, sosyal standartlar ve yasal standartlar. Kişisel standartlarımız ve değer yargılarımız, sosyal ve yasal standartlarla çatıştığında fertlerin ve kurumların iş etiğiyle ilgili yaklaşımları devreye girer. Bir başka ifadeyle, fertlerin ve kurumların çıkarları birbiriyle çatıştığında, o kişinin ve kurumun etik anlayışı belirleyici bir rol oynar.

İşletmelerde yasal zorunluluk ve yükümlülükler açık ve net bir biçimde yazılı kurallar halinde belirlenmiştir. Ne var ki, kişisel ve sosyal standartlar yazılı kurallar halinde getirilmemiştir. Kişinin yetişme tarzına, eğitimine, içinde bulunduğu çevreye veya mensup olduğu kurumun şirket kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterir.

Çoğu yönetici için, bağlı bulunduğu firmanın verimliliği ve kârlılığı her şeyin önünde gelmektedir. Yönetici kendisini, hissedarlara ve firma sahiplerine karşı birinci derecede sorumlu görmektedir. Diğer taraftan, bir yönetici için müşteri memnuniyeti ve müşteri hakları da göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur. Müşterilerin yanı sıra, firma çalışanları, aile ve çocuklar, sosyal kuruluşlar, dernekler, öğretim kurumları, çevre ile ilgili sorunlar da işletme yöneticilerinin duyarlı olmasını gerektiren hususlardır. Bu ve benzeri bileşenlerin çokluğu, işletme yöneticilerinin iş ahlakına uygun ve tüm tarafların çıkarlarını gözetken kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Bir tarafta firma ve hissedarların menfaatleri, diğer tarafta çalışanların, müşterilerin ve işletmelerin çevresinde konuşlanmış olan geniş bir kitlenin çıkarları.

Ne demek istediğimizi daha iyi anlatabilmek amacıyla bir örnek verelim: Uluslararası bir ilaç firmasında çalışan pazarlama müdürü iki değişik kanser ilacı ile ilgili promosyon çalışmaları yapmaktadır. İlaçlardan birisinin fiyatı 250 YTL, diğerinin fiyatı ise sadece 50 YTL’dir. Araştırmalar pahalı ilacın, ucuz ilahtan sadece % 2 oranında daha etkili olduğunu göstermektedir.

Birinci ilacı sattığı takdirde müdürün pirimi ilaç başına 25 YTL olacaktır. İkinci ilacı sattığı takdirde ise sadece 5 YTL ile sınırlı kalacaktır. İlacı talep eden hastaların ekonomik durumunun iyi olmadığı da bilinmektedir. Böyle bir durumda yönetici nasıl davranacaktır? Bir tarafta bol ciro yoluyla firma ve kendi çıkarları; diğer tarafta ihtiyaç sahibi fakir hastalar ve diğer toplum kesimleri... Bu konu iş hayatında etik konusunun ne anlama geldiğini açık seçik ortaya koymaktadır.

Yukarıda sunulan örnekle ilgili olarak yazılı kurallar yoktur. Siz satıcı olarak istediğiniz ürünü piyasaya sürebilirsiniz. Ancak, kendi menfaatleriniz kadar içinde yaşadığınız toplumun yararlarını da göz önüne almanız gerekecektir. Kararlarınızı oluştururken kişisel standartlarınızla sosyal standartlar, bir başka ifadeyle **“iş etiği”** gündeminize girecektir.

İşletmelerde etik değerler ve davranışlar konusu daha geniş bir düzeyde ele alınabilir. İş hayatında etik değerlere uygun kararların alınması ciddi bir biçimde irdelenmesi gereken bir konudur. Yöneticinin yetişme tarzı, ahlaki değerleri, sosyal çevresi, liderlik anlayışı ve en önemlisi mensup olduğu şirketin kültürü etik değerlere uygun kararlar alınmasını birinci derecede etkiler.

İşletmelerde Etik Karar Verme Süreci Nasıl Gelişir?

Yöneticileri oldukça zor yol ayırımlarında tutan, hangi alternatifi seçmeleri gerektiği konusunda bunaltan etik karar verme süreçleri vardır. İş hayatında etik açıdan karar verme durumları aşağıdaki çatışmalardan kaynaklanmaktadır:

- a. Kişilerle gruplar arasındaki çatışmalardan
- b. Kişilerle organizasyonlar (kurumlar) arasındaki çatışmalardan
- c. Kurumlarla toplum arasındaki çatışmalardan

Yöneticiler açısından değişik şekillerde yorumlanabilecek olan zor kararlar gerektiren bazı örnekler verelim:

Olay 1

Firmanızda yıllarca sadakatle çalışmış, çalışkan ve sevilen bir müdürünüz var. Ancak bu müdür bir gün size gelerek AIDS olduğunu söylüyor. Biliyorsunuz ki, bu hastalığın tedavisi oldukça pahalı. Ayrıca müdürlerinizden birinin bu tür bir hastalığa yakalanmış olması da firmanızın itibarı açısından bazı zararlara yol açabilecek nitelikte. Sağlık Bakanlığı bu hastalığın tedavi ve bakım masrafları ile ilgili bazı sınırlamalar koymakta. Böyle bir durumda nasıl bir yol izlerdiniz? Yöneticinizi tazminatını ödeyerek işten mi çıkarırdınız; yoksa ona her konuda sahip mi çıkardınız?

Olay 2

Çalıştığınız firma bu yıl maaşınıza zam yapamayacağını söylüyor. Bundan çok rahatsız oluyorsunuz. Doğruca müdürünüze çıkıyor, eğer bu durum düzeltilmezse iş değiştireceğinizi söylüyorsunuz. Müdürünüz sizin gibi değerli bir elemanını kaybetmek istemiyor. Soruna bir başka şekilde çare bulmak istiyor ve size diyor ki: “Bu yıl bütçe kısıtlamaları nedeniyle maaşınızı arttıramıyoruz. Ancak yaptığımız harcamalarla ilgili fatura masraflarının bir miktar yüksek gösterilmesine göz yumabilirim.” Sizce bu öneri etik bir yaklaşım mıdır? Personel böyle bir teklifi kabul etmeli midir?

Olay 3

Farz edin ki, bir tekstil fabrikasının muhasebe bölümünde çalışıyorsunuz. Sözleşme gereği hedeflenen kâr miktarının 15 bin dolar altında bulunuyorsunuz. Bugün günün tarihi 21 Aralık. Bugün elinize yeni alınmış tekstil makinelerinin faturası ulaştı. Fatura miktarı 50 bin dolar. Eğer bu miktarı muhasebe kayıtlarına hemen geçerseniz eksiklik 65 bin dolar olacak. Bu da yılsonu dağıtılacak primlerinizi olumsuz etkileyecek. Müdürünüz, faturayı şubat ayına kadar bekletmenizi, kayıtlara geçmemenizi istiyor. Kurallar gereği faturayı günü gününe işlemeniz gerekiyor.

Böyle bir durumda muhasebeci nasıl davranmalıdır? Müdürünün dediğini mi yapmalı, yoksa kuralları mı uygulamalıdır?

Olay 4

Burada size aktaracağımız olay, 2003 Eylül ayında yaşadığımız İsrail savaş pilotlarıyla ilgilidir. Yanılmıyorsam, 24 Eylül 2003 tarihinde 27 İsrail savaş pilotu, Filistinli masumları, kadınları, yaşlı ve çocukları da hedef alan ahlak ve etik dışı savaşta yer almayı reddetmişti. Bu kararın alınması hiç de kolay değildir. Bir tarafta yüce askerlik görevi, amirler, ülke menfaatleri ve sarsılmaz katı disiplin anlayışı, hatta sonu Divan-ı Harbe kadar gidebilecek yargılanma süreci. Belki de vatan hainliği ithamı... Madalyonun diğer tarafında ise, her sortide tonlarca ağırlığı olan bombalar ile hayatlarını kaybeden bebekler, yaşlılar, anneler, nineler... Yıkılan yuvalar, öksüz ve yetim kalan çocuklar...

İşte bu vicdanlı bir insan için, içinden çıkılması zor olan bir durumdur. İnsan; mesleği, askerlik anlayışı, sosyal kurallar ve kişisel ahlak standartları arasında sıkışıp kalabilir. Ancak bu 27 yürekli savaş pilotu, zor olan yolu tercih edip kişisel etik anlayışlarını sosyal ve yasal standartların önüne geçirebildiler.

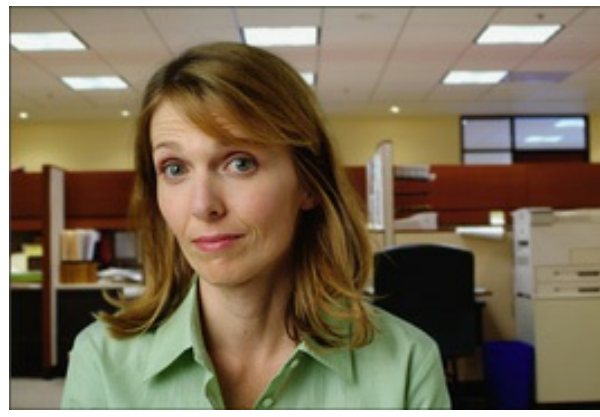
Peki aynı durumda siz olsaydınız ne yapardınız? Aynı cesaret ve yürekliliği gösterebilir miydiniz?

Olay 5

Bu olayımız yine 2003 yılı Eylül ayında, ilköğretim okulları açılmadan önce yaşanmıştır. Milli eğitim yetkilileri ve okul yöneticileri açısından bir açmaz oluşturan hadisenin özeti şudur: Yedi yaşında bir öğrencimiz ilköğretime adım atmaktadır. Ne var ki, bu yavru HIV virüsü taşımaktadır. Bu durum raporlarla belirlenmiştir. Küçük yavruya Kızılay tarafından HIV virüsü taşıyan kan verilmiştir. Çocuğun anne ve babası haklı olarak, çocuklarının okula kaydedilmesini istemektedir. Öte yandan, diğer öğrencilerin velileri bu olaya tepki göstermektedir. Böyle bir durumda nasıl davranılması gerektiği MEB yetkilileri ve okul yöneticileri açısından tam bir etik sorunu olmuştur. Neticede, çocuk okula kayıt edilir. Bir hemşire de öğrenciye rehberlik edecektir. Buna rağmen diğer veliler ikna olmazlar. İşte size yine içinden çıkılması oldukça zor bir durum. Bir tarafta bir yanlışlığa kurban giden masum bir yavru ile zor durumda olan anne ve babası. Diğer tarafta duruma tepki gösteren büyük bir veli kesimi.

Sizece yöneticiler nasıl davranmalıdır? Bu sorun ne tür bir liderlik anlayışıyla aşılanmalıdır? Olayın her iki tarafı memnun edecek bir çözümü var mıdır? Bu olayda ahlaki tutum ve yaklaşım nedir? Olayı, yöneticiler, veliler, çocuklar ve hasta çocuğun anne ve babası açısından incelemeye çalışın.

Bu ve benzeri örnekler etik değerler doğrultusunda kişisel ve kurumsal bazda karar almanın zorluklarını gözler önüne sermektedir. Etik değerler doğrultusunda karar verme sürecine yardımcı olan bazı görüş ve yaklaşımlar vardır; bunları kısaca hatırlayalım.



Faydacı Yaklaşım

19. yüzyıl filozoflarından John Stuart Mill'in önderlik ettiği bu yaklaşıma göre, etik kararlar çok sayıda kişinin yararına en iyi neticeyi verecek şekilde alınmalıdır. Verilen kararların tüm taraflar üzerinde etkileri araştırılır. En çok sayıda kişiyi memnun edecek kararlar alınır. Bazı yerlerde uygulanmakta olan tütün ve alkol yasağı bu yaklaşıma iyi bir örnek oluşturmaktadır. Yasaklar bazı kişileri mutsuz ederken, toplumun büyük çoğunluğu böyle bir yasaktan yarar sağlamaktadır.

Ferdiyetçi Yaklaşım

Ferdiyetçi yaklaşım savunucularına göre etik kararların oluşturulmasında esas olan uzun vadede kişinin ilgi, hak ve menfaatlerinin düşünülmesidir. Karakter, dürüstlük ve doğruluk gibi ahlaki değerlerin kısa vadede olmasa bile uzun vadede kişiye yarar sağlayacağı kabul edilmektedir. "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına o şekilde davran" anlayışı vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım kişinin ferden kendi tercihleri doğrultusunda etik kararlar oluşturabilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca ferden menfaatleri çoğunluk baskısı karşısında güvenceye alınmaktadır.

Temel Haklar Açısından Yaklaşım

Temel haklar yaklaşımı, insanların doğuştan bazı haklarla donatılmış olduğunu öngörmektedir. Her şeyden önce bu haklar hiçbir şekilde kişinin elinden alınamaz. Bir yöneticinin etik açıdan kararını oluştururken göz önünde bulundurması gereken başlıca beş temel hak vardır:

a. Özel hayatın gizliliği prensibi: Kişilerin özel hayatlarıyla ilgili mahrem bilgileri ifşa etmesi istenemez ve bu bilgiler açıklanamaz.

b. Din ve vicdan özgürlüğü: İnsanlar kendi dini ve vicdani anlayışlarına aykırı olan davranışlara zorlanamaz. Kişiler dini görüşlerine aykırı işler yapmaktan kaçınabilirler.

c. İfade özgürlüğü: Fertler, gerçeklere dayanmak koşuluyla başkalarının yaptığı faaliyetlerin meşruluğu üzerinde görüşlerini açıklama hakkına sahiptir.

d. Adil yargılanma hakkı: İnsanlar bağımsız mahkemelerde tarafsız ve adil yargılanma hakkına sahiptir.

e. Emniyet ve güven içinde yaşama hakkı: Kişiler hayatlarını ve sağlıklarını tehdit etmeyen, onları tehlikeye atmayan bir yaşam ve iş ortamına sahip olmalıdır. Bu madde duygusal saldırı

konusuyla çok yakından ilgilidir.

Adalet Açısından Yaklaşım

Adaletçi yaklaşıma göre, iş hayatında etik kararlar eşitlik, adalet ve tarafsızlık ilkelerine dayandırılmalıdır. Bir karara konu olan aynı pozisyondaki kişilere aynı muamele gösterilmelidir. Örneğin kadın ve erkek aynı işi yapıyorsa eşit ücret almalıdır. Eğer, yetenekleri ve performansları farklı ise, değişik ücretlendirmeye tabii olabilirler. Bunun yanı sıra iş hayatında kurallar açık, anlaşılır ve tutarlı olmalıdır.

Kişilere verilen zararlar, karşı tarafça tazmin edilmeli ve kişiler kontrollerinde olmayan konularla ilgili olarak sorumlu tutulmamalıdır.

İş hayatında etik esaslar üzerine karar verebilmek için bu yaklaşımlar yalnızca ilk adımı oluşturmaktadır. Bu anlayışların hayata geçirilmesi ise yöneticilerin liderlik anlayışlarıyla yakından ilgilidir.

Etik Kararların Alınmasında Yöneticilerin Liderlik Tarzları Önemli mi?

İşletmelerde etik kararların oluşturulması ile ilgili olarak üç çeşit liderlik tipinden bahsedilebilir.

Geleneksel öncesi liderlik: Kurallar genelde ceza ve mükâfattan kaçınılır tarzda uygulanır. Yönetici, kendi menfaatleri doğrultusunda kararlar oluşturur. Keyfi uygulamalar yaygındır. Liderin kendi menfaati söz konusu olduğunda, kurallar harfiyen uygulanır. Adam kayırma yaygındır. Tepeden yönetim esastır.

Geleneksel liderlik: Üst yönetimin kendisinden beklentileri doğrultusunda bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Kurallar ve sosyal sistemin yüceltilmesi ve uygulanması esastır. Karar alma sürecinde liderin tercihini yansıtan problem çözme süreçleri ihmal edilmiştir.

Modern liderlik: Hak ve adalet konusunda kendi oluşturduğu ve tercih ettiği kararları uygular. İnsanların farklı kanaat ve değer yargıları olduğunu bilir. Etik açıdan zor durumları yaratıcı ve pratik biçimde çözümler. Kişi ile toplum menfaatlerini dengeler.

Ünlü işletme bilgini Peter Drucker; “Etik, bir işletme kitabının önsözünde kalır” demiştir. Günümüzde iş etiği kavramının artık teorik ve akademik bir konu olmaktan çıkarılarak, iş hayatında işleyen bir güce dönüştürülmesi zamanı gelmiştir. Giderek bağımsızlaşan dünya ekonomisinde, ulusal ve uluslararası iş dünyasında gördüğümüz yolsuzluk, rüşvet ve suiistimal global düzeyde sorunlar olarak su yüzüne çıkmıştır. Artık ahlaklı olmak dindarlara özgü bir değer olarak görülmektedir.

Bilindiği gibi yolsuzluk, rüşvet, adam kayırma gibi etik dışı tutum ve davranışlar rekabeti baltalamakta, ticareti tahrif etmekte, tüketicilere ve vergi mükelleflerine zarar vermektedir. Hatta halkın hükümetlere desteğini olumsuz etkilemekte, iktidar değişikliklerine bile neden olabilmektedir. Sonuç olarak, şirketler iş etiği konusunu ihtiyari bir ahlak sorunu olarak değil, kendi güvenilirlik ve geleceklerini etkileyen temel bir sorun olarak ele almalıdır.

İş etiği, sadece şirketler açısından ele alınması gereken bir konu olarak kalmamalıdır. Şahıs, firma ve hükümetler çapında sistemli bir biçimde incelenip koordineli bir eğitim seferberliği ve anlayışıyla değerlendirilmelidir.

Yönetimin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları Nelerdir?

Bir işletmede üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan, o işletmenin çalışanlarıdır. Onlar gerçek anlamda, işletmenin kendisidir. Bu iki grubun karşılıklı hak ve yükümlülükleri, temelde sözleşmeye dayandırılmaktadır. Her iki grup da istediği an (bazı koşullar ışığında) bu sözleşmeye son verebilir. Fakat son yıllarda kabul edilen diğer bir görüşe göre ise, çalışanların haklarını korumak (tabii ki yöneticilerin de) için bu sözleşme yeterli kalmamaktadır. Tarafların birbirlerine karşı birtakım etik sorumlulukları da vardır. Bu sorumlulukların bazıları şunlardır:

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Adil ücret ödeme sorumluluğu
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu

Bu bölümün başında da işaret ettiğimiz gibi, iş hayatında her türlü duygusal saldırıların önlenmesi sistemli bir ahlaki bilinçlenmeden geçmektedir. Bu bölümü biraz uzun tutmuş olabilirim. Ancak, sizlerin de her türlü kokuşmuşluğun temelinde, aslında ahlaki bir yozlaşmanın olduğu konusunda benimle hemfikir olduğunuzu düşünüyorum.

Dokuzuncu Bölüm / MOBBİNG VE HUKUK

“Suçluyu cezalandırmak adalet, onu bağışlamak fazilettir.”

Mobbing kurbanlarının yasalar önünde ne gibi haklarının olduğu konusu iyi bilinmemektedir. Mobbing sürecinin insanların kişisel bütünlüklerine zarar vermemesi için her şeyden önce, patronların, yöneticilerin ve diğer görevlilerin iş etiği ve insan ilişkileri konusunda duyarlı olmaları beklenir.

Görüştiğimiz mobbing mağdurlarının çoğu yasal yollara başvurma konusunda çekingen tavırlar sergilemektedir. Nedenlerini sorduğumuzda verilen cevapların çoğunu şu şekilde sıralamak mümkündür:

“Yasal yollardan hak aramak pahalı.”

“Yasal yollara başvurmak sonuçsuz.”

“Belgeleyemediğim bir şeyi ispat şansım olmaz.”

“Birçok firmanın bünyesinde avukatlar çalışıyor, dolayısıyla firmalar benden daha güçlü.”

“Mobbing konusu yasalarda yer almıyor.”

“Firmada çalıştığımı gösterir herhangi bir sözleşmem yok.”

“Mahkemelik bir durum, daha sonra iş bulmamı güçleştirir.”

Bir kısmını sıralamaya çalıştığımız nedenlerden dolayı, yasal yollara başvurmak gerçekten de stresli ve sonu belirsiz bir süreçtir. Ancak bazı mobbing kurbanları yargı yoluna başvurma konusunda daha cesaretli davranırlar. Çünkü; ellerinde mobbinge ilgili sağlam kanıtlar vardır, hiçbir şekilde haksızlığa rıza gösterememektedirler, mali bir endişeleri yoktur ve başkalarının da aynı zorlu süreci

yaşamalarını istemezler.

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız nedenleri iyice inceledikten sonra, yasal yollara başvurmak istediğinizde, göz önünde bulundurmanız gereken bazı tavsiyelerimiz olacak.

- Olayları kaydedin. Size karşı duygusal saldırı ve yıldırma hareketinin başladığını düşünüyorsanız, işe olayları, kişileri ve tarihleri varsa şahitleriyle birlikte not ederek başlayın.
- İyi bir avukata başvurun. Avukatın iş kanunları ve çalışma hayatını ilgilendiren konularda uzmanlaşmış olması önemlidir. Bu arada avukat masraflarını ve ödeme şeklini konuşun. Borçlanarak bu işe girmeyin.
- Yasal işlemleri gizlilik içinde yürütün. İşvereniniz yargıya başvurduğunuzu duyarsa, bir an önce sizin işinizi bitirmek isteyecektir. Bu yüzden mümkün olduğunca sessiz hareket edilmelidir.
- Arabuluculuk önerilerine sıcak bakın. Eğer kurum tazminat ödemek, iş aramak için zaman vermek, sigorta yapmak, geçici aylık bağlamak gibi uzlaşmacı bir tavır içine girmişse, bunu serinkanlılıkla değerlendirmek gerekebilir.

ABD Yasalarında Mobbinge İlgili Hükümler

Mobbing terörü dünyada ve ülkemizde yeni yeni tanınmaktadır. Tanımı ve kanıtlanması zor olduğu için yasa koyucu bu tür muğlak konuları kanun maddesi olarak düzenlemekte çekingen davranıyor. Maalesef, dünyadaki uygulamalar da genelde bu yönde.

ABD'nin 50 eyaletinde "mobbing" konusu yasada başlı başına ele alınmıyorsa da, federal yasalar ve eyalet yasalarıyla kişinin ırkına, rengine, dinine, milliyetine, yaşına, engellilik durumuna bakılarak haksız muamele görmesi suç sayılmıştır. Yine ABD'de Medeni Kanun'un VII. maddesinde yer alan hükümler, yani işyerinde gözdağı, hakaret, alay ve saldırganlık, cinsel ve ırksal olmayan saldırganlıklar için cezai müeyyide öngörülmüştür. Dikkat edilirse bu maddede cinsel ve ırksal olmayan saldırıdan bahsedilmektedir. Eğer bir saldırı ve taciz, cinsel ve ırksal nedenlerden kaynaklanıyorsa bu "mobbing" suçunu oluşturmamaktadır. Cinsel ve ırksal tacizlerin yasada başka yaptırımları da bulunmaktadır.

ABD Yüksek Mahkemesi saldırgan ortamı tanımlarken;

- Yapılan saldırının sıklığını
- Şiddetini
- Tehditkâr, aşağılayıcı ya da saldırgan bir nitelik taşıyıp taşımadığını
- Çalışanın performansını ne düzeyde etkilediğini dikkate almaktadır.

Ölçü, makul bir insanın yaşanan saldırıyı yıldırıcı ve taciz edici boyutlarda değerlendirmesidir. Ayrıca, kurban ortamı sübjektif olarak taciz edici olarak algılanmalıdır. (Bennett; 1998) Görüldüğü gibi VII. madde mobbing kurbanları için sığınılacak bir liman mahiyetindedir.

Kasıtlı duygusal sıkıntı verme eylemi sonucu, kurbanlar biriken stres nedeniyle şiddetli rahatsızlıklar yaşarlar. Depresyon, panik atak, kalp krizi vakaları mobbinge bağlantılı olabilir. Ancak ABD'de pek çok "kasıtlı taciz" davası, mahkemelerce sorgulanan davranışın "şiddetli" bulunmaması nedeniyle kaybedilmiştir. Bazı mahkemeler de, istifa sonucu çalışanlara ödenen tazminatların, işyeri stresi ile ilgili zararın yerine geçtiğini savunmaktadır (Yamada; 1999).

ABD'de Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanarak Kongre'ye sunulan ve eyaletler için örnek

oluşturması beklenen bir rapor vardır. Bu rapor, aşırı düzeyde duygusal saldırıda bulunan kişilerin bu davranışlarını ağır suçlar kapsamında değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Adına “**psikolojik taciz**” de diyebileceğimiz bazı incitici, baskı altına alıcı, küçük düşürücü ve yılgınlığa sürükleyici hareketler bir seri halinde sergilendiğinde suç teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Günlük yaşantımızda bir insana çiçek göndermek, sevgi içeren sözcükler yazmak, işyerinin dışında kendisini beklemek bir suç teşkil etmez. Ancak, bu tutum karşı tarafın rızası olmaksızın tekrarlandığı, incitici, yıpratıcı, küçük düşürücü, karşı tarafın haysiyetini ve itibarını zedeleyici boyutlara vardığı zaman kanunsuz bir eylem halini almaktadır.

Psikolojik tacizle ilgili olarak, Kanada yasalarında da çalışanların ruhsal sağlıklarını koruyucu nitelikte maddeler yer almaktadır. 1 Haziran 2004 tarihinde yürürlüğe giren yasaya göre “**Bir çalışanın psikolojisini, vakarını, kişisel bütünlüğünü etkileyen ve iş ortamını kötüleştiren sözlü yorum ve sataşma, el kol hareketleri gibi arzu edilmeyen ve düşmanca davranışların tekrarlanması psikolojik taciz anlamına gelir**”.

İşgören üzerinde sürekli olumsuz etkisi olabilecek bu istenmeyen davranışların birisi bile psikolojik taciz suçunu oluşturur.” (Sect. 81.18)

“Her çalışan psikolojik tacizden arınmış bir iş ortamında çalışma hakkına sahiptir. İşverenler psikolojik tacizi önlemek için makul tedbirler almak ve böyle bir hareketi derhal durdurmak zorundadırlar.” (Sect. 81.19)

Görüldüğü gibi bu maddeler 1 Haziran 2004 tarihinde yasalara girmiş ve çalışanları işyerinde duygusal saldırı sendromuna karşı güvence altına almıştır. Her ne kadar “mobbing” terimi telaffuz edilmese de bu yasalar çalışanların psikolojik güvenliklerini sağlar niteliktedir.

TCK’da Psikolojik Taciz

Madde başlığı “psikolojik taciz”, “mobbing”, “işyerinde duygusal saldırı” gibi konuları içermediği halde TCK’da mevcut ilgili yasa hükümlerini fazla ayrıntıya girmeksizin dikkatlerinize sunuyorum.

TCK Madde 456 (Şahıslara karşı müessir fiiller): “Her kim katil kastı olmaksızın bir kimseye cismen eza verir veya sıhhatini ihale yahut akli melekelerinde teşevvüş husulüne sebep olursa altı aydan bir seneye kadar hapsolünür.”

TCK Madde 480 (Hakaret ve sövme): “Her kim, toplu veya dağınık ikiden ziyade kimse ile ihtilat ederek diğer bir şahıs hakkında bir madde-i mahsusa tayin ve isnadı suretiyle halkın hakaret ve husumetine maruz kılacak yahut namus ve haysiyetine dokunacak bir fiil isnat ederse, üç aydan üç seneye kadar hapis ve ağır para cezasına mahkûm olur.”

TCK Madde 482: “Her kim toplu veya dağınık ikiden ziyade kimse ile ihtilat ederek her ne suretle olursa olsun bir kimsenin namus veya şöhret veya vakar ve haysiyetine taarruz eylesen üç aya kadar hapis ve ağır para cezasıyla mahkûm olur.”

TCK Madde 228: “Devlet memurlarından her kim bir şahıs veya memur hakkında memuriyetine ait vazifeyi suiistimal ile kanun ve nizamın tayin ettiği ahvalden başka suretle keyfi bir muamele yapar veya yapılmasını emreder veya ettirirse altı aydan üç seneye kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Bu muamelede hususi maksat veya siyasi saik veya sebep mevcut ise cezası üçte birden yarıya kadar artırılır.

Memuriyetinin icrasında lüzumsuz yere sert muamelelerle bir şahsın kanun hükmüne veya hükümetin emirlerine itaat etmemesine sebep olan memur dahi aynı ceza ile cezalandırılır.”

Medeni Kanun Madde 24 (Kişiliğin Korunması): “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.”

Yürürlükte olan bu maddeler günümüzün karmaşık işyeri sorunlarına tam olarak cevap verecek nitelikte görülmemektedir. İşçi ve işveren sendikalarımıza, Sosyal Güvenlik Bakanlığımıza, Adalet Bakanlığımıza, Meclisimize ve akademisyenlerimize ülkemizin şartlarını da göz önünde bulunduran bir anlayışla yeni bir yasa hazırlığına başlamak sorumluluğu düşmektedir. Almanya, İsveç ve Kanada’daki örnekler incelenerek yepyeni ve çağdaş bir anlayışla ele alınmalı, işyerinde sosyal ve psikolojik güvenlik garanti altına alınmalıdır.

İşyerinde duygusal saldırı konusunun biraz karmaşık yapısı nedeniyle, yeni bir yasa hazırlanırken, kanun koyucunun şu noktaları göz önünde bulundurmasını tavsiye ediyoruz.

- Mobbing konusu iyice anlaşılmalı.
- Mobbingin neden olduğu hastalık ve rahatsızlıklar belirlenmeli.
- Ülkemizdeki “mobbing” mağdurlarının sosyal ve sayısal analizi yapılmalı.
- Yasalar cezalandırmaya yönelik olmaktan çok, mağdurları koruyucu nitelikte olmalı.
- İşyerinde duygusal saldırı, eğitim konularına dahil edilmeli.



İşyerinde Cinsel Taciz ve Hukuk

İşyerinde cinsel taciz, mobbing saldırısından farklı bir sendromdur. Ancak, çalışanın insanlık onuruna ve insan haklarına aykırı bir saldırı türü olduğu için bu bölümde konu ile ilgili bazı özel bilgiler vermek istiyoruz. Ayrıca ülkemizde bazı durumlarda psikolojik taciz mobbinge cinsel taciz, aynı anda bir saldırı ve yıldırma aracı olarak kullanılmaktadır.

Cinsel taciz, diğer duygusal saldırıların yanı sıra ülkemizde yaygın bir olgudur. Mağdurları genelde kadınlardır. Cinsel taciz, TCK’nın 414, 415, 416, 419, 421, 426, 428, 480, 482, 547, 576 maddeleriyle birlikte, **İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunması Hakkında Avrupa Sözleşmesi, BM Kadınlara Yönelik Şiddetin Ortadan Kaldırılması Bildirgesi, Avrupa Sosyal Şartı** gibi belgelerde suç olarak belirlenmiştir.

Taciz, sözcüğü “acz” kökünden türetilmiştir. Sözlükte bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçırma, sıkıntı verme, aciz bırakma ve tedirgin etme şeklinde tanımlanmıştır. Taciz, ırk, milliyet, renk, dinsel

veya siyasi görüş, engelli olma, yaş ve hükümlülük gibi pek çok değişik nedenlerle gerçekleştirilebilir. Kurumsal güce sahip olmayan, farklı özelliklere sahip ve azınlıkta olan kişilere karşı uygulanan tacize işyerlerinde olduğu kadar, günlük yaşantıda da çok rastlanır. Cinsel taciz olgusuna sokakta, evde, hastanede, okulda hemen her yerde rastlamak mümkündür. Ayrıca, hemşire-doktor, hoca-öğrenci, ev sahibi-kiracı, işveren-işçi gibi çeşitli ilişkiler düzeyinde ortaya çıkmaktadır. İşyerinde taciz her şeyden önce bir yetkinin kötüye kullanılması anlamı taşımaktadır. Mağdurların çalışma hak ve özgürlüklerini ihlal ettiği ve dolayısıyla ekonomik özerklik ve özgürlüklerini yok ettiği için, işyeri dışında gerçekleşen cinsel tacizden ayrılmaktadır. Genelde kadınlara yönelik olarak uygulandığı için bir cinsiyet ayrımcılığına da neden olmaktadır. Kişi tarafından hoş karşılanmayan, istenmeyen davranışlar da cinsel taciz kapsamında düşünülmektedir.

Cinsel taciz denildiğinde; ırza geçme, ırza tasaddi, ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı olarak:

- Cinsel nitelikli gereksiz dokunma
- Vurma
- Çimdikleme
- Sürtünme gibi fiziksel davranışları anlamalıyız.

Bu davranışlar İş Kanunu Madde **16/II ve 17/II**'ye aykırılık oluşturmaktadır.

Bunlara ek olarak cinsel içerikli sözel ve adaba aykırı davranışlar da vardır:

- Söz atma
- Sarkıntılık
- Hakaret
- Sövme
- Edebe muhalif hareketler
- Teklifler
- Cinsel ilişki için baskı
- Dışarıda birlikte olmaya ilişkin baskı
- Rahatsız edici flörtleşmeler
- Müstehcen sözler
- İmalar ve yakışıksız yorumlar
- Pornografik veya müstehcen resim, nesne veya materyalin sergilenmesi
- Şehvetli bakışlar
- Islık çalmalar
- Müstehcen işaret yapmaya ilişkin davranışlar...

Bu ve benzeri davranışlar İş Kanunu Madde 16/II, 17/II anlamında ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık oluşturmaktadır.

Bu tür davranışlara, cinsel tacize dayalı aşağılayıcı veya küçük düşürücü davranışlar, sataşmalar, işçinin profesyonel yeteneklerine, kapasitesine, görünüşüne veya giyimine ilişkin rahatsız edici yorumlar... vb de dahildir.

İşyerinde biraz frapan ya da daha muhafazakâr kıyafetler giyen kadınların davranışlarıyla alay edilmesi, insan hakları ve işyerinde taciz konusu kapsamında değerlendirilebilecek konulardır. "Cinsiyet" sözcüğü kadın ve erkek cinslerinden birisi anlamına gelmektedir. Geniş anlamında "cinsel

taciz” sözcüğü kadın olmak veya erkek olmaktan dolayı taciz edilmeyi ifade eder.

Ülkemizde kadınlara kıyafetleri ve cinsiyetleri yüzünden yapılan saldırıların haddi hesabı yoktur. “Kadının saçının uzun, aklının kısa olduğu”, “elinin hamuruyla erkek işine karışmaması gerektiği”, “kız aklının kaz aklı olduğu”, “kızını dövmeyenin dizini döveceği”, “kızı kendi aklına bırakırsan ya davulcuya ya zurnacıya varacağı” “kadının sırtından sopasının, karnından sıpasının eksik edilmemesi gerektiği” şeklindeki değer yargıları ve işyerlerinde kadınların özellikle (sekreter, çaycı gibi) yalnızca erkeklere hizmet eden varlıklar olarak düşünülmesi cinsiyet ayrımcılığı anlamında yorumlanabilir.

Çaresiz Bir Kadının Dilinden İşyerinde Yaşadığı Cinsel Taciz

Üç yıldır çalışmakta olduğum büyük bir firmadan rakip firmaya transfer olmuşum. Yaklaşık dört ay sonra, yeni bir şube daha açan eski işyerim beni geri çağırdı ve döndüm. Yeni açılacak olan şubenin inşaatında problem olduğu için, iki hafta ücretli olarak izin yaptım ardından kendi teklifimle geçici olarak eski şubeme geri döndüm. Bu arada kurumsallaşmak adına adım atan aile şirketinin işe yeni aldığı genel müdürün sözlü ve fiziksel tacizine uğradım.

Diğer şubeye geçmeme bir-iki haftalık bir süre olduğunu ve o şahsın işyerindeki ağırlığını düşünerek sessiz kaldım. Fakat şahsın tacizleri boyut değiştirerek devam etti (Maaşımı düşürmesi, haklarımı kısıtlaması, inisiyatifinde olan hiçbir şeyi tolere etmeyerek çalışmamı zorlaştırması vb). Firmanın eski elemanı olduğumdan direkt olarak patronla iletişim kurarak bu sorunların hepsiyle baş edebiliyordum. Fakat daha sonra işimle ilgili bir hatamdan dolayı benim ağızımdan bir istifa mektubu yazılarak imza atmak üzere masama yollandı. Bunun üzerine patronlarımdan birine tüm olayı anlattım, kanıt olarak da, tacizci şahsın ilk tacizinden sora gönderdiği SMS’leri gösterdim.

Patronum beni diğer şubeye yollayarak, olayı örtbas etmemiz gerektiğini, olay duyulursa benim denizde bir damla olacağımı ve bana söyleyemeyecekleri bir nedenden dolayı o şahsa bir şey yapamayacaklarını anlattı. Her şeye rağmen bu konunun onların yanında konuşulması gerektiğinde ısrar ettim. İki patronum, ben ve o şahıs konuyu görüşmek üzere toplanınca yeni genel müdür bana hakaret etmeye devam ederek, yaptığı her şeyi inkâr etti.

Sonuç olarak, ben bir hafta izne yollandım. Paramın kesilmediğini, iznim bittikten sonra diğer şubeye gideceğimi bildirdiler. İznim bittiğinde, daha ileriki bir tarih verip o zaman gelmemi söylediler. Bir aylık sigortamı ödedikten sonra ise artık benimle çalışmak istemediklerini bildirdiler.

İşyerimden ayrılalı nerdeyse bir ay olmasına rağmen, ne sigortamın yapıldığı ayki maaşımı, ne de tazminatımı alabildim. Firma ile aramda yazılı bir anlaşma veya şahsım tarafından imzalanmış bir mukavele yok. Anlaşmamız tamamen sözlü olduğundan, olayı neye dayanarak dava edebileceğimi bilmiyorum.

Maddi ve manevi büyük zarar gördüğüm ve gelecekte herhangi bir iş başvurumda verilecek kötü bir referans ile mağduriyetimin devam edeceğinden büyük endişe duyuyorum. Bana bu konuyla ilgili yardımcı olursanız çok sevinirim.

Şimdiden teşekkürler.

İşverenin Tacizden Ötürü Hukuki Sorumluluğu

İşverenin kendisine iletilen bir cinsel taciz şikâyeti ile ilgili tepkilerinde dikkatli davranması gerekmektedir. Cinsel tacizi sona erdirmek konusunda hiçbir tedbir almaması kadar, aldığı önlemlerin yetersiz oluşu, cinsel taciz mağdurlarına karşı sorumluluğa yol açar. Tacizde bulunduğu iddia edilen kişiye karşı hiçbir soruşturma yapmadan yaptırım uygulaması da sorumluluklara yol açabilir.

Türk İş Hukukunda işverenin hizmet akdinden doğan, işçiyi gözetme borcu vardır. Ayrıca işverenlerin, yaşam, vücut bütünlüğü ve sağlık dışında, kişilik değerlerini de korumak, işyerlerinde ahlak ve iyi niyet kurallarına uygunluğu sağlamak yükümlülükleri de vardır. İşveren işçinin kişiliğine saygı göstermekle yükümlü olduğu gibi, işçisini üçüncü kişilerin tecavüzüne karşı korumakla da yükümlüdür. (Bakırcı, Türk Hukuk Sitesi)

Ayrıca Anayasa'nın 50. maddesi uyarınca kadınlar çalışma koşulları bakımından özel olarak korunurlar. Bu nedenle, kadınların özellikle cinsel tacize karşı korunması anayasal bir yükümlülüktür.

Tacize uğrayan kişi;

- Çalışmayı reddedebilir.
- Hizmet akdini feshedebilir.
- Maddi ve manevi tazminat davaları açabilir.
- Tecavüze son verilmesi ve tespit davası açabilir (Bakırcı, Türk Hukuk Sitesi)

İşçinin işi yapmaktan kaçınma hakkı: İşverenin tacizi görmezden geldiği, yeterli tedbirleri almadığı için duygusal saldırı ve tacizin devam etmesi durumunda işçi, işi yapmaktan kaçınmak hakkına sahiptir. Çünkü işin yapılması, işçiden katlanılmayacak derecede ağır koşullar beklemektedir. (Bakırcı, Türk Hukuk Sitesi)

İşçinin hizmet akdini feshetme hakkı: İş Kanunu Madde 16/2 uyarınca “İşveren işçinin veya (işçinin) aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak davranışlarda bulunursa, işveren işçiye veya aile üyelerinden birine gözdağı verirse yahut kanuna karşı davranışlara özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat ve ithamlarda veya ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı benzeri davranışlarda bulunursa, işçi hizmet akdini derhal feshedebilir.” Cinsel taciz oluşturan tutumların bu maddeler kapsamında değerlendirileceği söylenebilir. İşveren veya işveren vekillerinin cinsel taciz veya cinsel taleplerini reddettikleri için veya cinsel tacize tepkisinden ötürü misillemeye maruz kaldıkları takdirde, hizmet akdini haklı nedenlerle feshedebilirler.

Cinsel taciz durumunda açılacak davalar: Medeni Kanun'un 24. maddesine göre, “Hukuka aykırı olarak şahsiyet hakkına tecavüz edilen kişi, hâkimden tecavüzde bulunanlara karşı korunma isteyebilir.” Yine bu maddeye göre, tecavüzün sona erdirilmesi veya tespiti davalarının açılabilmesi için, tecavüzde bulunanın kusurlu olması, tecavüzün maddi ve manevi bir zarara neden olması gerekmez. Fiilin kişilik haklarına, hukuka aykırı bir tecavüz niteliğinde bulunması yeterlidir.

Adına ister mobbing diyelim, ister taciz, ister duygusal saldırı... Bunların hepsi insanlık onurunu, insanın temel hak ve hürriyetlerini, en önemlisi de mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığını ve ayrıca toplumsal, ekonomik yaşamı yıkıcı ve yıpratıcı süreçlerdir. Bu gerçekten hareket ederek, konuyla ilgili tüm maddeleri kapsamamış olsa da bir özet sunmaya çalıştık. İlgililerin hukuksal açıkların kapanması konusunda bizlere destek olmalarını dilerim.

Her türlü tacizin önlenmesi için toplumsal bir bilinçlenme hareketi başlatılmalıdır. Dünyanın büyük firmalarında olduğu gibi, çalışanlara ne tür davranışların mobbing ve cinsel taciz sınırına girdiği konusunda eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler “İş Hayatında Etik Değerler”, “Yönetmelik İletişim” ve “Örgütlerde Çatışma Yönetimi” gibi konularla desteklenmelidir.

Onuncu Bölüm / AVRUPA BİRLİĞİ VE MOBBİNG

“Adalet topaldır, ağır ağır yürür, fakat gideceği yere er geç varır.”

Mirabeau

Mobbing konusu Avrupa Komisyonu’nun da gündemine girmiştir. Nisan 2004 tarihinde komisyona Elena Ferrari tarafından “**Mobbinge Karşı Yükselen Bilinç**” başlıklı bir rapor sunulmuştur. Bu raporda ana hatlarıyla çocuklara, gençlere ve kadınlara karşı uygulanan psikolojik tacizin kısaca tanımı yapılmış, türlerinden bahsedilmiş, topluluk üyesi ve aday ülkelerin mobbing tacizi ile ilgili güncel konuları irdelenmiştir. Çalışmada birçok ülkede mobbing sendromu ile ilgili rakamsal bilgiler verilmiş, ancak Türkiye ile ilgili herhangi bir kayda rastlanmamıştır. Okurlarımızdan gelecek anket sonuçlarını değerlendirerek, bu konuda ülkemizin genel durumunu ortaya koyabileceğimizi düşünüyorum.

Avrupa Komisyonu’na sunulan raporda, mobbing sözcüğü “**işyerinde taciz**” olarak tanımlanıyor ve ilave olarak, “kurbanın psikolojik açılarından yıpranmasına yönelik aşırı davranışlar” açıklaması getiriliyor.

Tacizin kültür ve sosyal çevreye göre şekillenebileceğine vurgu yapıldıktan sonra, özellikle topluluğa üye ülkelerdeki mobbing olgusunun seyrine dair bilgiler veriliyor. Bu ülkelerde mobbing (yıldıрма) ve bullying (zorbalık) kelimelerinin hemen hemen aynı anlamda kullanıldığı belirtiliyor. Her iki terim “**psikolojik taciz**” açısından değerlendiriliyor.

Mobbingin Oluşumu

Hangi tür tacizin mobbing olarak kabul edilmesi gerektiği konusunda raporda bir netlik görülüyor. Çünkü bir bireye göre oldukça ağır olarak değerlendirilen bir saldırı bir başkasına hafif gelebilir. Bu husus, kişinin yaşadıklarına, hissettiklerine ve öz saygısına bağlı olarak değişmektedir. Bu bakımdan yıldıрма olgusu, görmezden gelme noktasından şiddetli saldırılara kadar uzayabilmektedir. Ancak rapor, şu konuların mobbing sendromunu oluşturduğu hususunda bir görüş geliştirilebileceğine işaret ediyor:

- Fiziksel temaslar
- Şakayla karışık incitici bir üslup
- Çıkarılan dedikodular, bağırma ve azarlanmalar
- Duvarlara asılan posterler, yazılar ve ayıp işaretler
- Bilgi kaynaklarına ulaşımın engellenmesi, sorumluluk verilmemesi ve hatta verilenlerin alınması
- Sosyal aktivitelerden kişiyi soyutlama girişimleri

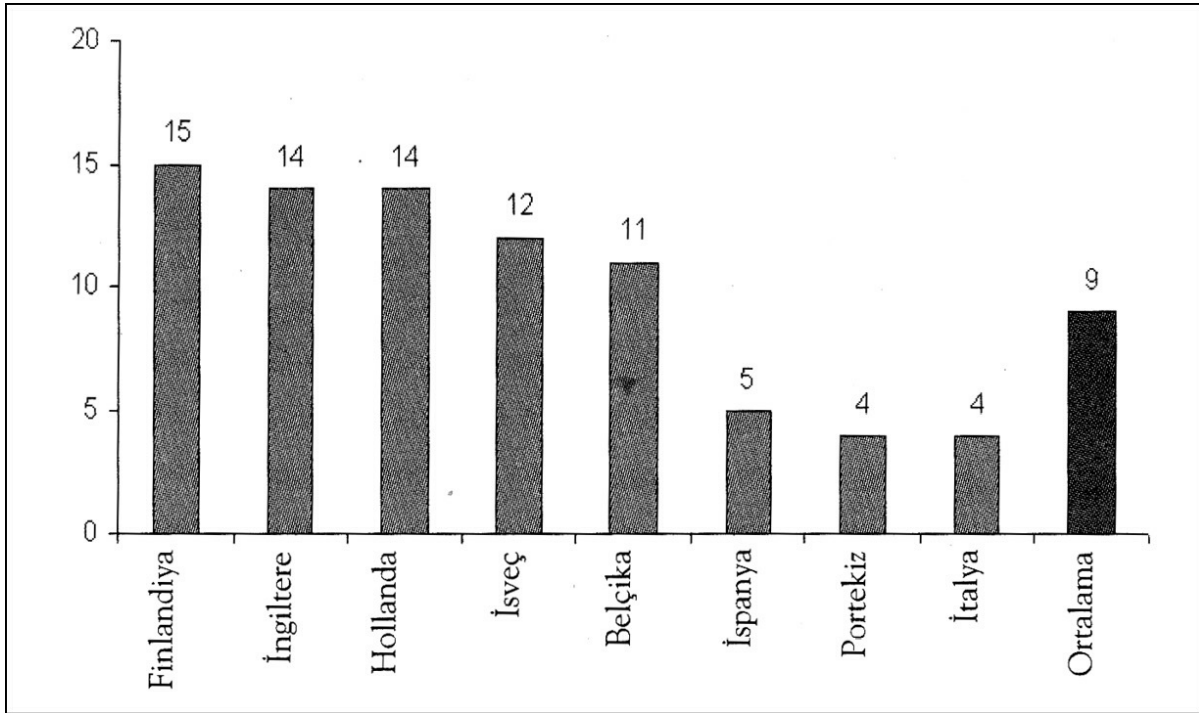
Bu raporda şu husus dikkatimi çekmiş bulunuyor. Eğer saldırgan patron veya yönetici konumunda

ise ve bu olguyu görmezden gelip herhangi bir önlem almıyorsa, bu durum, daha önceki bölümlerde açıkladığımız, **çifte mobbing** tanımlamasına yeni ve daha kapsamlı bir boyut getiriyor. İşyerlerinde iş arkadaşlarının uyguladığı taciz, sosyal nedenlerden kaynaklanabildiği halde, patronun veya önemli yetki sahibi yöneticilerin uyguladıkları mobbing daha incitici olabilmektedir. Bu nedenle bu olgu, stratejik bir bakış açısından değerlendiriliyor. Bu yaklaşıma biz de tamamen katılıyoruz. İnsanın yöneticileri tarafından taciz edilmesi dayanılması zor bir durum oluşturmaktadır.

Avrupa Birliğinde Mobbingin Seyri

Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı, tarafından yapılan güncel bir araştırmanın sonuçlarına göre son 12 ay içinde, 12 milyon kişi mobbing tacizine uğramıştır. Bu rakam, çalışan nüfusun %9'unu oluşturmaktadır. Mobbing olaylarının birçoğunun rapor edilmemiş olması nedeniyle bu rakamın gerçek oranın çok altında olduğu söylenebilir.

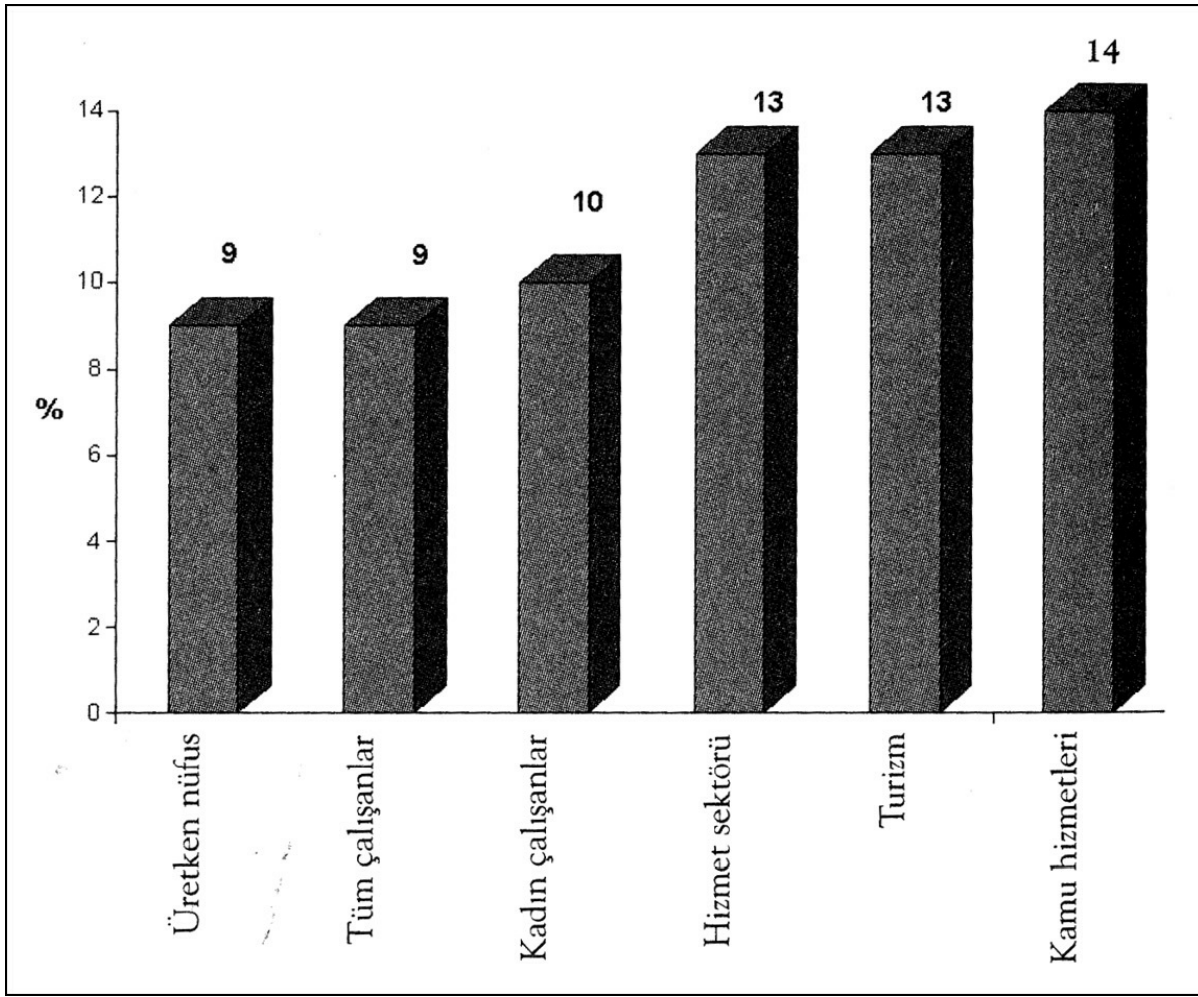
Mobbingin topluluğa üye tüm ülkelerde görüldüğü biliniyor ve bu tehlike artarak büyüyor. Aşağıdaki grafik bazı birlik üyesi ülkelerde mobbing düzeyini göstermektedir.



Mobbing, kurbanın yaşına ve cinsiyetine bağlı olmaksızın ortaya çıkabilir. Ancak **oranlara bakıldığında kadınların erkeklere nazaran daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmektedir**. Bu veri, Avrupa Parlamentosu'nun 2001/2339(INI) sayılı işyeri tacizleri ile ilgili kararında da dile getirilmiştir. Hem dikey, hem de yatay saldırılarda kadın kurbanların oranı erkeklere göre bir hayli yüksek bulunmuştur.

Mobbing saldırısı en çok genel idari işlerde çalışanlarda %17 gibi bir oranla görülmektedir. **Dublin Vakfı** araştırmalarına göre (2000) bunu izleyen diğer sektörler %13 ile **hizmet ve satış**, %10 ile **bankacılık** sektörüdür. Bu sektörde bazı zor müşterilerin çalışanlara mobbing uyguladıklarından da bahsedilmektedir. Aşağıdaki grafik üye ülkelerde sektörel bazda mobbing yüzdelerini

göstermektedir.



Kadın çalışanların erkeklere göre daha çok mobbing saldırısına uğramalarının nedeni de olumsuzlukları daha fazla algılamaya eğimli olmalarındandır. **French Economic and Social Committee** tarafından hazırlanmış bir başka rapora göre de, 40'lı yaşlardaki kadınlara daha çok duygusal saldırı uygulanmaktadır. Çünkü kırklı yaşlar, kadınların şirket merdivenlerine tırmanmaya başladığı yaşlardır. Aile terapisti M. France Hirigayen'e göre Fransa'da mobbing saldırılarının %70'ini bayan kurbanların yaşadıkları oluşturmaktadır. Cinsel tacizle psikolojik taciz teoride birbirlerinden çok farklı olmalarına rağmen, sıklıkla yaşanan bir taciz diğere de yol açmaktadır.

Mobbing ve Avrupa Hukuku

İşaret edildiği gibi, Avrupa Birliği ülkeleri arasında mobbing sendromu hızla yayılmakta ve önlenmesi için bir dizi yasal düzenlemeler öngörülmektedir. Yasaların hazırlanmasında ortaya çıkan en büyük zorluklardan birisi, terimin tanımlanmasında yatmaktadır.

Roma Anlaşması her türlü ayrımcılığı yasaklamaktadır. **Amsterdam Anlaşması**'nın 13. maddesi ırk, cinsiyet, din, inanç, yaş, sakatlık, cinsel tercihler ve etnik kökene bağlı ayrımcılık yapmayı yasaklamaktadır. 2001 yılında, bu maddeye "**işyerinde taciz**" konusu da eklenmiş ve karar Avrupa Parlamentosu tarafından onaylanmıştır. **(2001/2339 (INI))** Bu karar, özellikle bir işyeri tacizi olan

mobbing konusunu ilgilendirmektedir.

Kararda, üye ülkelerin işyeri tacizlerine karşı önlemler almaları, “tacizin” kapsamını genişleterek, tanımını standartlaştırmaları, devletin ve toplumun işyeri saldırıları karşısındaki sorumluluklarını, işyerlerinde çalışanların sağlık ve emniyetlerinin korunmasını; insan onuru ve karakter bütünlüğünün korunmasının bir gereği olarak, zorbalık ve işyerinde şiddete karşı mücadele öngörülmektedir.

Mobbingin değişik bilim adamlarınca farklı tanımları yapıldığından, henüz uluslararası kabul görmüş kesin bir tanımı yoktur. Bu noktadan hareketle, Avrupa Parlamentosu, mobbing konusunun bazı ortak yönlerini şu şekilde vurgulamaktadır. **“İşyerinde insani anlayışın eksikliği.. Yaşanan kişisel saldırılar.. İşyerinde mevcut sosyal topluluktan soyutlanmak hissi.. İşyerlerinde karşılanamayan talepler ve bu talepleri karşılayacak imkânların olmayışı..”**

Bu tanım, mobbingin kapsamını genişletmiş görünüyor. İşyerlerinde insani anlayışın yokluğu veya eksikliği çok geniş bir tanımlamadır. Ayrıca, AB standartlarına göre bir insanın kendisini fiziksel, moral ve sosyal açılarından iyi hissetmesi esas alınıyor ki bu da kapsamı oldukça geniş bir konudur.

2001 yılında yayınlanan **“İşyerinde Şiddet Üzerine Görüşler”** adlı raporda ise **“işyerinde şiddet”** tanımı şu şekilde ele alınmaktadır: **“Şiddet, bazen tekrarlanan, bazen umulmadık anlarda ortaya çıkan ve işyerlerinde çalışanların sağlığı ve morali üzerinde zararlı etkileri olan, iki ve daha fazla sayıda insan arasında geçen olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir.”**



Birliğe değişik tarihlerde değişik ülke ve kişilerce sunulan raporlarda zorbalık, şiddet, taciz ve mobbing kelimelerinin açık tanımları yapılmış olmasına rağmen **2001/2339 (INI)** nolu “işyerinde taciz” başlıklı kararda mobbingin net bir tanımı yapılmamıştır. Bunun nedeni, her ülkenin sosyal yapısının farklı olması nedeniyle, tanımların ülkelerin kendi istedikleri doğrultuda yapılmasına

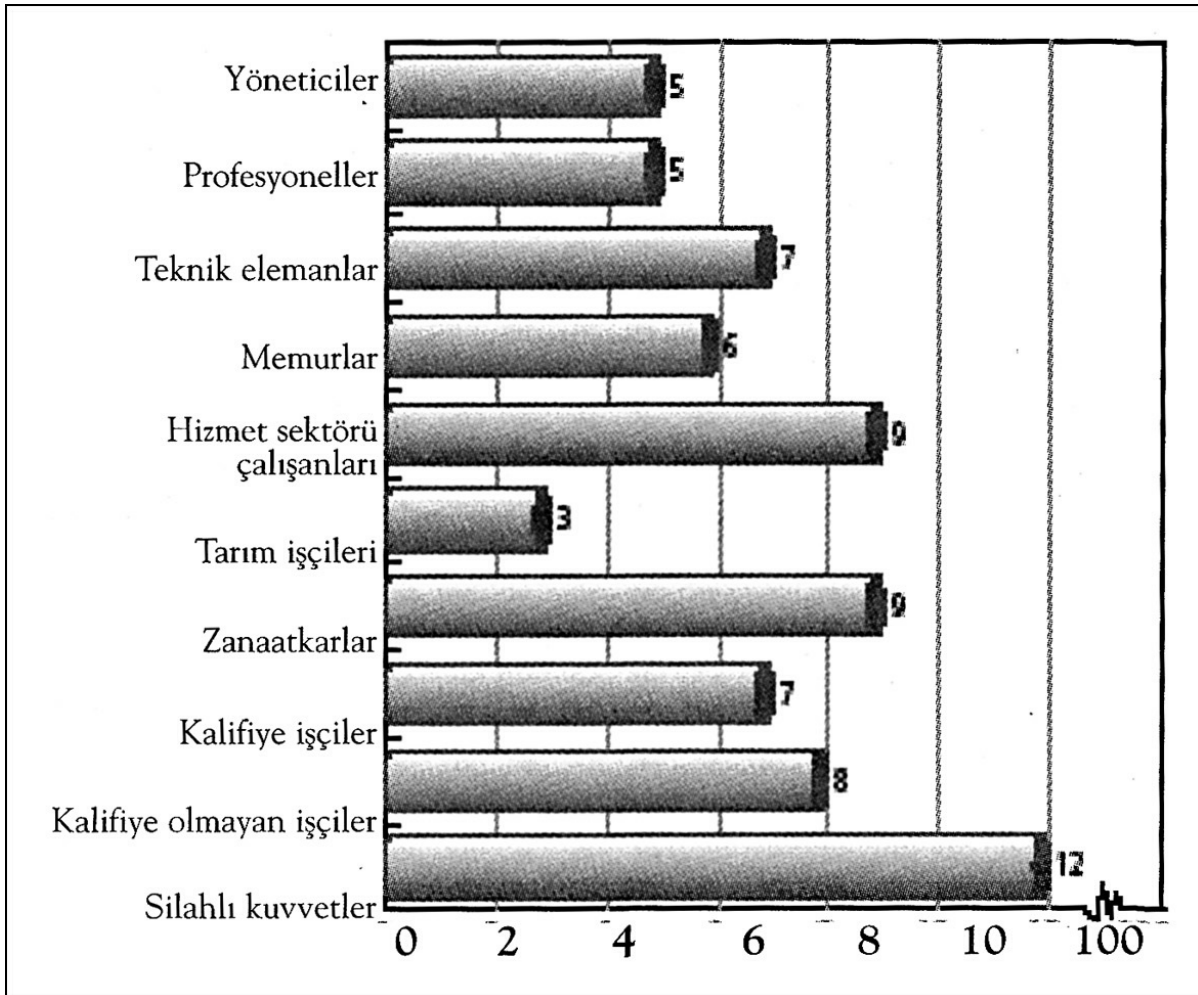
yöneliktir. Mobbinge ilgili özel yasalar yapan ülkeler Fransa, Belçika, Danimarka, Finlandiya, İsveç ve Hollanda'dır.

Aday Ülkelerde Durum

Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından yapılan bir araştırma, aday ülkelerdeki durumu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu aday ülkelerdeki durumu şu şekilde özetlemektedir.

- Çalışanların büyük bölümü tarım sektöründe istihdam edilmektedir.
- Hizmet sektöründe daha az sayıda insan çalışmaktadır.
- Kendi işini kuran insanların sayısı çoktur.
- Az sayıda insan, üst düzey beceri gerektiren işlerde çalışmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı düşük seviyelerdedir.
- Kadın çalışanların oranı yüksektir.
- Müşteri odaklı anlayış düşük seviyededir.



- İş talebi yüksek, işsizlik kontrol oranı düşüktür.

- Çalışanlar arasında bağlılık ve bütünlük oranı yüksektir.
- Çalışma saatleri uzundur.

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, AB'ye aday ülkelerde duygusal saldırı ve taciz sendromunun en çok yaşandığı sektörler silahlı kuvvetler ile hizmet sektörüdür. Mobbingin en az görüldüğü alan ise tarım sektörüdür. Bu hususu tarım sektöründe çalışanların duygusal saldırılar konusunda yeterli bilgi ve bilinç düzeyine ulaşamamış olduklarına bağlayabiliriz.

Grafikte vurgulandığı gibi ülkemizde de emniyet ve silahlı kuvvetlerde dikkat çeker düzeyde mobbing yani yıldırma sendromuna rastlanmaktadır. Görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmelerle birlikte eski tarz yönetim anlayışını benimseyen komutanlara yeni anlayışlarla yetişen genç kuşakların uyum gösterememesi mobbing sendromunu körüklemektedir. Duygusal zekâ yönleri yüksek genç subay, astsubay ve polis adayları duygusallıktan uzak bir meslek olan silahlı kuvvetler ve emniyet teşkilatına kolay intibak edememektedirler. Dünyayı emirler ve talimatlar noktasından gören komutan ve amirler, gençlerin beklenti ve taleplerine cevap verememekte ve bunun sonucu olarak, hiç arzu edilmeyen çatışma durumları ortaya çıkmaktadır.

Mobbing, tüm Avrupa ve Akdeniz ülkelerinde yaygın olarak izlenmektedir. Şiddeti ve sıklığı, ülkeye, ülke kültürüne ve sektöre göre değişmektedir. Bir rakamla ifade etmemiz gerekiyorsa, topluluk nüfusunun %5'i sistematik ve uzunca bir süre devam eden mobbing sendromuna maruz kalmamaktadır. Tüm olaylar rapor edilmediğinden, gerçek rakamlar bunun çok üstündedir.

Çalışmalar duygusal saldırı ve yıldırma davranışlarının her geçen gün süratle artmakta olduğunu göstermektedir. Ancak, problemin nasıl giderileceğine dair ortak bir nokta etrafında toplanılamamıştır. Birliğe mobbing olgusuna dikkat çeken ve bazı önlemler içeren birkaç rapor sunulmuştur.

Üye ve aday ülkeler arasında bu konuda önemli bir bilgi ve deneyim paylaşımı söz konusu değildir. Üye ve aday ülkeler birbirlerinin bilgi ve deneyim birikiminden yararlanabilirler. AB mobbinge karşı bireysel, durumsal, örgütsel, toplumsal ve sosyo-ekonomik faktörleri bir plan dahilinde ele almalıdır. Çalışanların, sendikaların, sosyal sağlık ve denetleme kuruluşlarının çalışmaları koordine edilmelidir.

Mobbingin tetikleyicisi olan sosyo-ekonomik farklılıklar asgari düzeye indirilmelidir. İş hayatında her tür ayrımcılığa son verilmeli, kadınlarla erkekler aynı koşullarda çalıştırılmalıdır.

On Birinci Bölüm / DUYGUSAL SALDIRILARA KARŞI İNSAN ODAKLI İLETİŞİM DONANIMLARI

“Bir liderin büyüklüğü, inançlarının derinliği, heveslerinin yüksekliği, görüşlerinin genişliği ve sevgisinin menzili ile ölçülür.”

Jackson

İnsan Merkezli Firmaların İletişim Sırları

Thomas Peters ve Robert Waterman adlı iki danışman “Mükemmellik Yolunda” adlı kitaplarında ABD'nin en iyi yönetilen 43 firmasında başarıyı etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır. Kitap,

işletme yöneticileri için çok yararlı dersler içermektedir. Bu bilgilerin öğrenilmesi ve uygulanmasının, işletmelerimizde insan merkezli bir iletişim kurulmasına ve iş hayatında sık rastlanan duygusal saldırıların önlenmesine yardımcı olabileceğini düşünüyoruz.

Enformel İletişime Doğru

Yazarların üzerinde durdukları konulardan birisi mükemmel yönetilen firmaların “iletişim sistemlerinin” diğer firmalardan oldukça farklı oluşudur. Her şeyden önce bu firmalar ileri düzeyde iletişim donanımlarına ve enformel iletişim yapısına sahiptirler. Ayrıca herkese yönelik olarak “açık kapı” politikalarını başarılı biçimde uygulamaktadırlar. Bu firmaların bünyelerinde çalışanlar istedikleri zaman “samimi” ve “enformel” toplantılar düzenleyebilmekte, aralarındaki bağlantıyı etkileyen çok az sayıda engel bulunmaktadır. Bu firmalarda farklı çalışanların birbirleriyle yakın temas içinde bulunabilmeleri için gerekli tedbirler alınmaktadır. Gündelik ve sıradan toplantılarda bürokratik engeller aşılmakta, konular belli bir gündeme satır satır bağlı kalmaksızın doğal seyri içinde ele alınmaktadır. Enformel ve samimi toplantıların sıkça uygulandığı iki başarılı firma **IBM** ve **3M** firmalarıdır. **IBM**'de şikâyetler bizzat Genel Müdür'e yapılabilmekte ve yine Genel Müdür tarafından cevaplandırılmaktadır. **Walt Disney** gibi bazı firmalarda ise, yöneticiler sık sık çalışanların arasına katılmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.

Anlatmak İstediklerinizi Anlatabiliyor musunuz?

Yönetimsel iletişimde önemli bir sorun, ulaştırılmak istenen mesajın iletilmediği halde yerine ulaştığını varsaymaktır. Yöneticiler zannettikleri kadar iyi bir iletişimci değildirler. Rensis Linkert tarafından 1961 yılında yapılan bir araştırma bu görüşü desteklemektedir. Yöneticilerin **%85'i** astlarının kendileriyle çok rahat görüşebildiklerini iddia ederken, çalışanların ancak **%51'i** bu fikre katılmaktadır. Bir başka örnek de, 1951 yılında yapılan bir araştırmadır. Bir İngiliz üretim firmasında, üretim bölümü yöneticisi **236** değişik olayın **165'**ini net olarak çözdüğünü ve karara bağlayarak astlarına ulaştırdığını belirtmiştir. Astlar ise, kendilerine iletilen yalnızca **84** konu başlığından bahsetmişlerdir. Bu bulgular idareciler için önemli ipuçları ve mesajlar taşımaktadırlar. Yöneticiler insanlara bir mesaj, haber, talimat, istek veya bir rica iletmek istediklerinde bu haberin doğru anlaşılıp yorumlandığından emin olmalıdırlar.

İletişimde Sosyal ve Fiziksel Mesafeler Kalkıyor

İletişimi bozan bir başka konu da kişiler arasındaki “sosyal mesafedir.” Çalışanların rütbeleri, mevkileri, statü ve prestijleri çok farklıysa, iletişim kurmak zorlaşabilir. Üretim bölümünde çalışan işçiler, departmanda yanlış giden şeyler hakkında, birbirleriyle rahatça konuşabildikleri halde, Genel Müdür “İşler nasıl? Ne var, ne yok?” dediğinde, “Sağolun efendim, iyidir efendim” şeklinde formel ve yapmacık cevaplar verirler. Çünkü genel kabul, hiyerarşide üst konumda bulunan kişilere olumsuzlukları yansıtmamak şeklindedir. Çalışanlar tarafından açık sözlülük, risk almakla eşdeğer olarak yorumlanır. Çalışanlar iş güvenliklerini tehlikeye atmamak için bilgileri filtre eder, gerçekleri değiştirebilir ve kötü haberleri saklarlar. Bu nedenle resmi ve formel iletişim yollarına çok fazla güvenilmemelidir.



Çalışanlar arasındaki sosyal mesafeyi azaltmanın bir yolu da, statü ve üstünlük gösteren sembollerin kaldırılmasıdır. Kapılardaki süslü ve abartılı yazıların kaldırılması, herkesin aynı mekânlarda yemek yemesi, özel şoförlerin olmaması vs...

İletişimi olumsuz etkileyen bir başka konu da, fertler arasında bulunan fiziki mesafelerin artmasıdır. İnsanlar birbirlerinden ne kadar çok izole edilmiş ve uzaklaştırılmışsa temas oranları da o kadar çok düşer.

Massachusetts Institute of Technology'den Thomas Allen adlı bilim adamı, fiziki mesafenin iletişim üzerinde etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarının işaret ettiği gerçek şudur: Çalışanlar arasındaki mesafe on metreden fazla ise, haftada bir kez görüşme olasılığı %8'dir. Mesafe beş metre ise görüşme olasılığı %25'tir. Bu araştırma, üniversitesinin mühendislik ve AR-GE departmanlarında gerçekleştirilmiştir. Ofislerde oda sistemi, iletişimi engelleyen unsurlar arasında kabul edilmektedir. Açık plan sisteme göre inşa edilmiş ofislerde iletişim daha çabuk ve enformel (samimi) düzeyde gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı kişiler, açık planlı ofislerde bile kendilerine masa, sandalye, sehpa gibi mobilyalardan özel alanlar yaratmaktadırlar. Yönetim ve iletişim becerileri gelişmiş firmalar asansör yerine yürüyen merdivenleri tercih ederler. Amaç, insanların daha sık karşılaşmalarını sağlayabilmektir.

Algı Düzeyiniz İletişiminizi Etkiliyor

İletişimde engel teşkil eden bir başka konu **algının seçiciliğidir**". Algının seçiciliği mesajı gönderenle, alanın yaklaşım, değerlendirme ve dünya görüşlerinin farklılığına işaret etmektedir. Çoğu zaman bu iki kaynağın dalga boyutları farklı olmaktadır. Yöneticinin iletmek istediği mesaj, çalışan tarafından farklı yorumlanabilir. Bir yönetici çalışanına iyi niyetle: "Geçen dönem performansın biraz düştü. Bir rahatsızlığın mı var? Seninle bu konu üzerine görüşmek istiyorum" dediğinde, çalışan çok rahatlıkla bunu yanlış yorumlayabilir. Hatta bu mesajı bir tehdit olarak algılayıp, "Bu adam kararlı, ikinci görüşmemizde beni işten atacaktır!" düşüncesine sahip olabilir.

En iyi yönetilen firmalarda bile zaman zaman iletişim problemlerine rastlanabilir. Bu problemleri en az düzeye indirgeyebilmek için yöneticiler bir konuyu akıllarında tutmalıdırlar: İletişim iki yönlü

bir süreçtir. Bu nedenle, personel anlaşılmayan konularda soru sorma konusunda teşvik edilmelidir. Kusursuz bir yönetsel iletişim için geribildirim vazgeçilmez unsurlar arasındadır.

Bireysel ve Kurumsal İletişimi Sınırlandıran ve İletişimi Engelleyen Tuzaklar

İç ve dış iletişimi engelleyen bazı tuzaklar vardır. Bu tuzakların başında yaşama ve kendimize “bakış açımız” gelir. İletişimin kalitesi, fiziksel, zihinsel ve psikolojik engel ve gürültülerden de etkilenebilmektedir. Bu bölümde insanın kendisiyle ve çevresiyle gerçekleştireceği iletişim ve bu iletişimin kalitesini olumsuz etkileyen sınırlayıcı faktörler üzerinde duracağız. Bu engellerin bilinmesi ve ortadan kaldırılması da mobbing sendromuna karşı bir zırh oluşturacaktır. Etkin iletişimi engelleyen başlıca tuzaklar şunlardır:

Kaynağın Alıcıya Karşı Olumsuz Tutumu

İnsanların içinde buldukları psikolojik ortam, yetiştirme tarzları ve mutluluk anlayışları, mesajı formüle edilmiş biçimlerini derinden etkilemektedir. Çoğumuz yaşama karşı bazı bakış açılarına sahibiz. Bu bakış açıları:

- Olumlu-olumsuz
- İyi-kötü
- Doğru-yanlış
- Sorumluluk- suçluluk
- Mutluluk-mutsuzluk
- Özgürlük-bağımlılık
- Cesaret-karamsarlık şeklinde çok değişik özelliklerde olabilir...

Olumsuzluk yönü ağır basan kişiler, genelde alıcıya karşı olumsuz bir tavır içinde bulunabilirler. Olayları “sorun” bazında ele almaktan çok “kişi” bazında ele alarak, kişisel çatışmalara yol açarlar.

Alıcıya karşı peşin ve olumsuz fikirler taşıyan kişiler iletişim sürecinde kaybetmeye mahkûmdurlar. Kaybedenlerin bazı belirgin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Sorunları büyütür ve sürekli sorunlardan bahseder.
- Gerekli şeyleri yarım bırakır, gereksiz şeyler için ısrarcı olur.
- Başkalarını eleştirir ve aleyhlerinde konuşur.
- Çok meşguldür ve hiçbir işe yetişemez.
- Kendini aklamak için zaman harcar.
- Gerçek düşüncelerini söyleyemediğinden yakınır.
- Özür ve mazeretlere sığınır.
- Başkalarını değiştirmek için uğraşır.
- Kendinden farklı insanlara hoşgörü göstermez.
- Hayatına kurallar ve önyargılar şekil verir.
- Sıkça kıskançlık duygusu hisseder.
- Hata yapmaktan ve eleştirilmekten korkar, pasif kalır.

İletişim sürecinde kazananlar ise aşağıdaki olumlu tavırları sergilerler.

- Fırsatlar üzerinde durur.
- Ne zaman isteyip ne zaman geri duracağını bilir.
- Diğer insanların yetenek ve başarılarını takdir eder, onları model alır.
- Çok çalışır ve zamanı boşa harcamaz.
- Kendini geliştirmek için zaman ayırır.
- Düşüncelerini rahatça ifade eder.
- Çözümler üretir.
- Kendi davranışlarını değiştirebilir.
- İnsanların farklılıklarını kabul eder.
- Esnektir, yeni koşullara uyum sağlar.
- Samimi ve yardımseverdir.
- Hatalarından ders alır.

Alıcıya karşı olumsuz tutumları yenebilmek için şu önerilerimiz dikkate alınabilir.

- Kişiyi değil davranışı eleştirin.
- Sizden farklı düşünüyor diye karşınızdakini eleştirmeyin.
- Eleştiri yaparken karşınızdakinin özdeğerini koruyun.
- İnsanlara olumlu ilgi yöneltin.
- Kimseyi toplum içinde eleştirmeyin.
- Şahsen tanık olmadığınız konularda eleştiri yapmayın.
- İnsanlara olumsuz karşılık vermeden önce bir kez daha düşünün.

Kişilik Yetersizlikleri

Başarılı bir iletişim için kaynağın, yani mesajı gönderen kişinin sahip olması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar, güvenilirlik, inanılabilirlik, uzmanlık, önyargıdan arınmışlık, dinleme ve sözel beceriler şeklinde özetlenebilir. İnsanın imajını ve etkinliğini birinci derecede etkileyen bu tür niteliklerin eksikliği, iletişimde kişilik yetersizlikleri sorununa yol açabilir. Bu durum verilen mesajın etkinliğini de olumsuz etkileyebilir. Güvenilir ve inanılır bulunmayan bir kimsenin dinleyenler üzerinde güçlü bir etki bırakması beklenemez.

Uzmanlık ve bilgi yetersizliği: Konuşmacılar; konferans, seminer, toplantı, sunum ve müzakere gibi konularda derin bilgi ve uzmanlıklarıyla karşı tarafı etkileyip muhatabın algı zeminini yumuşatmayı başarabilmektedirler. Bilgi eksikliği mesajın kurgulanmasını ve ifadelendirilmesini olumsuz etkiler, konuşmacıda bir güvensizlik oluşturur. Sonuçta bu olumsuzluk sözlere ve tavırlara yansiyabilir. Dilimizde “Yarım doktor candan, yarım hoca imandan eder” şeklinde bir deyiş olduğunu da hatırlatmamız gerekir.

Mesajı sunuşta yetersizlik: İletişimde mesajı sunuşta fiziksel, zihinsel ve teknolojik bazı yetersizlikler ortaya çıkabilir. Bu yetersizlikler mesajın iletilmesini engellemektedir. Ses tonu, sesin perdesi, mikrofon ve cihazların netliği, gürültüsü, sesin rengi, sözcük seçimi, hitabet yeteneği, beden dilinin kullanımı ve diğer nesnel ve duygusal araçlar iletişimin kalitesini birinci derecede etkilemektedir. Sözcükleri yutan, dili kullanma becerisi zayıf, muhataba değer vermeyen kimselerin

etkin bir iletişim kurmaları ve dinleyenleri derinden etkileyebilmeleri beklenemez. İnsanın konuşma tarzı ile kişiliği arasında birebir bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle “**Üslub-u beyan aynıyle insan**” denilmiştir. Yani, bir insanın konuşma tarzı kişiliğini ele verir.

Yanlış sözcük ve ifadeler kullanmak: Bilindiği gibi bir iletişimde ne demek istediğiniz, ne dediğiniz, karşınızdakinin duymak istediği ve aslında ne duyduğu mesajın etki gücüne birinci dereceden tesir etmektedir. Bu nedenle sözcüklerimizi, ses tonumuzu, vücut dilimizi mesajın içeriğine göre belirlemeliyiz. Seçilen her bir sözcük ve ifadenin sözlük anlamlarının dışında çok değişik kullanımları olduğunu hatırlamalıyız. “**Etki, sonuç, performans, tespit, doğruluk, hile, telkin, amaç, misyon, yetersiz...**” gibi günlük dilde ve iş yaşantımızda kullandığımız sözcükler ortalama **28** değişik anlamı ifade edebilmektedir. **Noam Chomsky**, sözcüklerin bir yüzeysel bir de derin anlamları olduğundan bahseder. Kelimelerin taşıdığı derin anlamlar kişinin eğitim, kültür ve hayata bakış düzeyine göre katmanlaşır. Sözelimi “**performans**” kelimesi bir işletmenin üretim bölümünde çalışan müdür için farklı, insan kaynaklarından sorumlu birisi için farklı, motor tamir atölyesinde çalışanlar için daha farklı bir anlam ifade edebilmektedir.

Bildiklerimiz ne kadar çok olursa olsun, anlatabildiklerimiz kadar varız. Seçtiğimiz sözcükler, duygulara hitap etmeli, iletişim sürecinde her iki taraf için ortak değerler oluşturmalıdır. Dilimizde “Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır” şeklinde, güzel sözün etkisini vurgulayan bir atasözü de vardır. Muhataplarına her istediğini söyleyen kişi, bir gün gelir istemediğini duyabilir. İletişim sırasında yerli yerinde söz ve ifadeler kullanabilme konusunda son olarak Yunus Emre’nin şu hikmetli ve ibret dolu sözlerini hatırlayalım.

Söz ola kese savaşı

Söz ola kestire başı

Söz ola ağulu aş

Yağ ile bal elde ede bir söz

Yanlış yer ve zamanda kurulan iletişim: Etkin iletişim sürecinde, seçilen yer ve zaman mesajın algılanmasını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Araştırmalar, insanların psikolojilerinin mekânın havasına göre değişik yansımalar gösterdiğini ispatlamaktadır. Kullandığımız otomobilin iç ve dış renkleri, aksesuarları, ofislerin pencereleri, seçilen ışık ve renk, gürültü, doğaya yakınlık ve gözlerimizin önüne serilen manzara, tavırlarımız ve algı zeminimiz üzerinde etkili olmaktadır.

“Okuyucunun Seçimi” adlı kitapta okuduğum bir makalede bu konuda yapılan bir araştırmadan bahsedilmekteydi. Bir grup insan önce ışıklı, çiçekli ve iç açıcı renklerde dekore edilmiş, insana rahatlık ve güven hissi veren bir odaya alınıyor. Daha sonra da kendilerine bir fotoğraf gösteriliyor. İzleyicilerden bu fotoğraftaki şahsın karakter özelliklerini belirtmeleri isteniyor. Sonuçta, odada bulunanlar, fotoğraftaki insanın olumlu ve hoş bir kişiliğe sahip olabileceği hükmüne varıyorlar. Ardından aynı resim, iç karartıcı renkte eşyalarla donatılmış başka bir odaya alınmış deneklere gösteriliyor. Bu kez izleyiciler aynı şahısla ilgili olumsuz ve yetersizlik içeren yorumlarda bulunuyorlar. Örnekte görüldüğü gibi, iletişim sürecinde seçilen mekân iletişimin kalitesini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir.

İletişimin yeri gibi zamanı da önemlidir. İnsan psikolojisi günün değişik saatlerinde farklılıklar gösterebilir. Örneğin ben sabah erken saatleri çok severim. Trafik gürültüsü yoktur. Toprak ve doğa dinlenmiştir. Etrafta mis gibi toprak ve çiçek kokusu vardır. Hava tertemizdir. Erken kalkıp spor yapabilmişsem, kendimi çok iyi hissederim. Ancak kalabalık iş merkezleri, sıkışık otobüsler, otobüs

terminalleri, sanayi mahalleleri moralimi olumsuz etkiler. Bu tür mekânlarda daha bir alıngan ve sabırsız olduğumu hissederim. Eminim, sizlerin de benzer tercihleriniz vardır. “Her şeyin bir yeri ve zamanı, hatta bir eşref saati vardır” sözünü hatırlayalım. Ben asla sınıfta kalan bir öğrenciye kötü haberi koridorda ve ilk sorduğu anda söylemem. Odama davet eder, biraz vakit geçmesini ve mekân değiştirmesini sağlamaya çalışırım. Böylece daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmaya çabalarım.

İletişimde zaman baskısı varsa, bu baskı iletişimin önünde bariyer oluşturabilir. Anne-baba ve yöneticiler zaman baskısı altında iletişime yöneldiklerinde mesajın bir kısmını atlamakta, iletişim sürecine girmesi gereken bazı kişileri bu sürecin dışında tutmakta ve enformel bir iletişim yöntemi seçmektedirler. Çoğu zaman etkin dinleme yapamamaları çoğunlukla bir iletişim engeli oluşturmaktadır.

Algılamada seçicilik: Algı kısaca eşyayı, olayları ve insanları değerlendirdiğimiz bir penceredir. Algı zemini; kişilerin yetiştirme tarzları, eğitim durumları, çevrelerinden kendilerine ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları değerlendirmeleri ve iletişim anında buldukları ortama göre oluşmaktadır. İnsanın algı boyutunu etkileyen iç ve dış faktörler vardır. Kişinin ihtiyaçları, kişilik özellikleri ve amaçları bu boyutu birinci derecede etkilemektedir.

Kişi içinde bulunduğu algı zeminine göre seçici davranabilmekte, mesajın bir kısmını veya bazen tamamını algılayamamakta, belki de yanlış algılamaktadır. Örneğin, kişiler belirli önyargılara sahiplerse, belirli kaynaklardan gelecek mesajları ya hiç algılayamaz veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algırlar. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak ve duyurmak istedikleri mesajları da olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

Ülkemizde algılamada seçicilik konusunda iyi bir örnek olarak, fanatik düzeyde siyasi parti taraftarı olan kişilerin, birbirlerinin görüşlerine hiç itibar etmemeleri, konuştukları halde birbirlerini dinlememeleri gösterilebilir. Aynı şekilde birbirine rakip olan şarkıcı, model ve sanatçı kimliği içinde ortalarda dolaşan pek çok kişide de, seçici algı olgusunun olumsuz yanları görülebilmektedir.

Etkin geribildirim yapmamak: Geribildirim (feedback) basit bir tanımla alınan sonuçlarla ilgili olarak kaynağa ve alıcıya haber iletmektir. Girdiğimiz iletişim süreci, genelde tek taraflı, bencil, sabırsız ve hoşgörüsüz bir yapı üzerine oturtulmaktadır. Bir başka ifadeyle, konuşuyoruz ama dinlemiyoruz. Mesajımızın karşımızda bulunan kişi tarafından doğru algılanıp algılanmadığına dikkat etmiyoruz. Olumlu ve olumsuz geribildirim alabilmek için fazla çaba sarf etmiyoruz. Yalnızca emirler, talimatlar, tavsiyeler ve yönlendirmelerde bulunuyoruz. Muhataplarımızın gerek sözlü gerekse sözsüz iletişim kanalları ile verdikleri mesajlara dikkat etmiyoruz. Bu durumda, iletişim bir diyalog olmaktan çıkarak “monolog” havasına giriyor. Bu arada biz sadece “**konusuyoruz**” ama bir şey “**demiyoruz.**”

Geribildirim ancak tüm duyu organlarımızın, dikkatimizin ve bilinç düzeyimizin açık olmasıyla alınır ve verilir. İlettiğimiz, belki de iletmediğimizi düşündüğümüz mesajın etkisini sürekli gözlemlemeliyiz. Tereddüt anında mesajımızı yeniden ve daha anlaşılır tonlarda kodlamalıyız. Etkin soru sorma ve dinleme teknikleriyle geribildirim sürecini destekleme yoluna gitmeliyiz. Aksi durumlarda tamiri zor, geri dönülmesi imkânsız senaryolarla karşılaşabiliriz. Boşuna zaman ve kaynak israfına yol açmış oluruz.

İletişim, anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi verme ve nihayet bir değerlendirme sürecidir. Bu sürecin başarılı, sürekli ve verimli olabilmesi için, iletişim kaynağından, kanaldan ve alıcıdan kaynaklanabilecek iletişim engellerine karşı dikkatli olmalıyız.

Sonuç olarak denilebilir ki, iletişimin başarısı, iletişim boyutunda yer alan kişilerin iletişim sürecindeki duyarlılıklarına, konuyla ilgili bilgi düzeylerine ve bunun sonucu olarak da iletişim tuzaklarına düşmemelerine bağlıdır.

SONUÇ

Mobbing sendromu henüz az bilinen ama büyük- küçük birçok işyerinde ortaya çıkabilen, firmanın verimliliğini ve itibarını zedeleyen, kişileri moral çöküntüye ve tükenmişliğe iten tehlikeli bir süreçtir. Bu çalışmamızda **mobbing sendromunun ne olduğunu, kaynaklarını, çeşitlerini ve alınabilecek önlemleri** açıklamaya çalıştık.

Ülkemizde tanınmayan ve üzerinde ciddi hiçbir çalışma yapılmamış olan, bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla çalışanın iş performansını ve dayanma gücünü yok ederek **erken emeklilik, psikosomatik rahatsızlıklar ve intihar** gibi istenmeyen sonuçlara yol açan mobbing konusu bir an önce gündeme getirilmelidir.

Dünyanın pek çok ülkesinde mobbinge karşı etkin önlemler alınıyor, dernekler kuruluyor ve 24 saat açık telefon hatları oluşturuluyor. İşverenler ve çalışanlar düzenlenen eğitim programları ve seminerlerle bilinçlendiriliyor. Duygusal saldırılar, üniversitelerin eğitim programlarına dahil ediliyor.

Ülkeler, kendi kültürel ve özel konumlarına göre, duygusal saldırıların yasal tanımlarını yaparak, insanlarını korumak amacıyla kanuni önlemler alıyorlar. Biz de bu çalışmamızda işletmelerimize, devlet yetkililerimize, sivil toplum kuruluşlarına ve her an mobbing terörüne uğrama konusunda topun ağzında bulunan çalışanlarımıza kapsamlı bilgi sunma ve bu ciddi işyeri terörü konusunda toplumuzu aydınlatma sorumluluğuyla hareket etmeye çalıştık.

Şüphesiz ki bu çalışma, akademik olma iddiası taşımadığı için bazı eksiklikleri de bünyesinde taşıyabilir. Amacımız, konuyu biraz daha okunur hale getirerek, mümkün olduğunca çok sayıda insanımızı mobbing, zorbalık ve gölge taciz gibi konularda bilgilendirmek ve ülke düzeyinde bilinçlenmeye katkıda bulunabilmektir.

İşyerinde duygusal saldırı sendromunu önleyebilmenin yöntemi, **yönetici ve çalışanların kendilerini ekip çalışmasına, önderliğe, karşılıklı saygı ve güven duygusuna ve sürekli gelişme olgusuna adanışlıklarına bağlıdır**. Psikolojik bakımdan güvenli bir ortam, destekleyici bir yönetim anlayışı ile birlikte eğitim ve öğretim, bu sürecin vazgeçilmezleri arasındadır.

Konunun iş dünyasına ve halkımıza yansıtılarak, kısa sürede bir bilinçlenme ve bilinçlendirme kampanyasına dönüştürülebilmesi hususunda, **devlet kurumlarına, işçi ve işveren sendikalarına, sivil toplum kuruluşlarına ve özellikle de basına büyük sorumluluklar düştüğü inancındayız**. Avrupa Birliği'ne girme çabalarımızın yoğunlaştığı bu günlerde, geniş insani ve etik boyutları olan mobbing konusunun ülkemizin gündemine alınmasında isabet olacağını düşünüyoruz.

Ülkemizde henüz çok yeni olan, ama büyük bir hızla işletmelerimizi, kurumlarımızı ve insan kaynaklarımızı tahrip eden duygusal linç ve saldırılar karşısında okuru, yazarı, çalışanı, patronu, sivil toplum örgütleri ve devletiyle hep birlikte oluşturacağımız savaşa, siz de bilgi ve deneyim paylaşımlarınızla önemli katkılarda bulunabilirsiniz. Eğer, sizler benim yapabileceğim bir katkı olabileceğini düşünürseniz benimle irtibat kurmanızdan memnuniyet duyarım.

Çalışanların gurur duyduğu, kendini adadığı, katkıda bulunduğu, insanların geçmişleri ya da siyasi görüşleriyle değil, nitelikleriyle yükselme olanağı bulabildiği bir firmada mobbing saldırıları ortaya çıkamaz. Bu açıdan kurum ve kuruluşlar, çalışanlarını saygıdeğer, sözü dinlenir ve aranan kişiler olarak görmelidir. Bunlara ek olarak, başarı ve sağlam arkadaşlıklarla örülü bir işyeri kültürü oluşturabilmek, dengeli bir kişisel ve mesleki hayat ortamı sağlayabilmek için iletişim odaklı ve duygusal merkezli bir yaklaşım esas alınmalıdır.

Mobbingturkiye.com Araştırma Merkezi Anket Formu

1. Adınız ve soyadınız (Arzu ederseniz yazınız.)

2. Yaş grubunuz

- 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60-69

3. Cinsiyetiniz

- Erkek
 Kadın

4. Sektörünüz

- Eğitim
 Turizm
 Sağlık
 Finans
 İletişim
 Medya
 Üretim
 Pazarlama
 Emniyet Teşkilatı
 Silahlı Kuvvetler
 Diğer : _____

5. Mobbing sözcüğünü nasıl duydunuz?

- Arkadaşımdan
 Kitaplardan
 Basından
 Uzmardan

6. Mobbing sözcüğünü ne zaman duydunuz?

- 2000 öncesi

2000-2003

2004-2005

7. Size mobbing tacizi uygulayanın statüsü nedir?

Patronum

Müdürüm

Şefim

İş arkadaşım

Tüm departman

Diğer : _____

8. Saldırı ne kadar sürdü?

Bir aydan az

1-3 ay arası

6-12 ay arası

1-3 yıl arası

9. Size ne tür bir saldırı uygulandı?

İletişimim engellendi.

Umursanmadım.

Kişiliğime ve itibarıma saldırıldı.

Tehdit ve küfür edildi.

Alay edildi.

Fiziksel taciz uygulandı.

Mesleğimin dışında görevler verildi.

Diğer : _____

10. Yönetimin tavrı ne oldu?

Haberleri olmadı.

İlgilenmediler.

Beni suçladılar.

Durumu ciddiye aldılar.

Sorunu çözdüler.

11. Yönetim sorunu çözdüyse nasıl bir yöntem uyguladı?

Konuşarak

Görev değişikliği yoluyla

Eğitim vererek

Sorunun kaynağını yok ederek

Diğer : _____

12. Mobbing süresince nasıl rahatsızlıklar yaşadınız?

Uyku bozukluğu

Sinir bozukluğu

- İştahsızlık/aşırı iştah
- Depresyon
- Kabus görme
- Diğer : _____

13. Mobbing süresince aileniz bundan nasıl etkilendi?

- Haberleri olmadı.
- Beni desteklediler.
- Fazla aldırmadılar.
- İlişkiler kısmen bozuldu.
- İlişkiler tamamen bozuldu.
- Boşanmayla sonuçlandı.

14. Mobbing sendromu nasıl sonuçlandı?

- İşler yoluna girdi.
- Firma içinde görev değişikliği yapıldı.
- Tacizcinin pozisyonu değiştirildi.
- İstifa etmek zorunda kaldım.
- Tıbbi destek aldım/alıyorum.
- Aile ilişkilerim bozuldu.

KAYNAKLAR

- Adler, Robert S. ve Bigones William J. 1995. "Contemporary Ethical Issues in Labor-Management Relations". Journal of Business Ethics. Netherland: Kluwer Academics Pub. Bluestone.
- Aktan, C. Can. 1997. "Değişim ve Yeni Global Yönetim". MESS Yayınları. İstanbul.
- Alder, Harry. 2000. "NLP Sinir Dili Programlaması". Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Altınköprü, Tuncay. 1998. "Şahsiyet Analizi". Hayat Yayınları. İstanbul.
- Bakırcı, K. (2000). "İşyerinde Cinsel Taciz ve Türk İş Hukukuna İlişkin Çözüm Önerileri"
- Bıçakçı, Ulaş. 2001. "Paradigma ve Yaşam Kalitesi". Sistem Yayıncılık. İstanbul
- Brawo, Ellen and Ellen Cassedy. 1995. "The 9 to 5 Guide to Combating Sexual Harrasment". USA: John Wiley - Sons. Inc.
- Butler, Gillian; Hope Tony. 1995. "Managing Your Mind. The Mental Fitness Guide". New York: Oxford University Pres.
- Callahan, Eletta Sangrey ve John W. Collins. 1992. "Employee Attitudes Toward Whistleblowing; Management and Public Policy Impications". Journal of Business Ethics. Netherland: Kluwer Academics Pub.
- Cascio, Wayne F. 1998. "Applied Psychology Human Resource Management". 5. Baskı. USA.
- Cebeci, Suat. 2003. "Dini İletişim". İz Yayıncılık. İstanbul.
- Clark, Jane. 2002. "Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika". Çev. Zülfü Dicleli. MESS Yayın No:390. İstanbul.

- Condon C. John. 1998. "Kelimelerin Büyüğü Dünyası: Anlambilim ve İletişim". İnsan Yayınları. İstanbul.
- Connolly, M. 2002 "Bullying and Harassment in The Workplace-Recent Developments", Dublin.
- Cotton, D; Robbins, S. 2000. "Business Class". Longman, London.
- Cotton, David. 2000. "Keys to Management". Longman, London
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith P. K., - Pereira B. 2002. "Measuring Workplace Bullying. Agression and Violent Behavior", Volume:7, Issue:1, January-February: (<http://www.sciencedirect.com>).
- Daft, Richard. 1990. "Management". Dryden. USA
- Davenport, Noa, Distler Schwartz, Ruth ve Elliott, Gail Pursel. 1999. "Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace". Civil Society Publishing. Ames,Iowa.
- Dieter Zapt, "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work", <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses>
- Dinçer, Ö; Fidan Y. 1997. "İşletme Yönetimine Giriş". Beta Yayınları. İstanbul.
- Dökmen, Üstün. 1994. "İletişim Çatışmaları ve Empati". Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Ege, H.1998. "I Numeri del Mobbing. La Prima Ricera Italiana", Pitagora Editrice, Bologna.
- Economy, Peter. 2002. "İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri". Hayat Yayınları. İstanbul.
- Einarsen, S. 2000. "Harassment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach. Aggression and Violent Behavior". Volume:5, Issue: 4, July- August: 379
- Eren, Bilal. 1997. "Güzel Sözler Ansiklopedisi". Türdav. İstanbul.
- Ertekin, Y., ve Yurtsever, G. 2001. "Yönetimde Narsisizm Üzerine Bir Deneme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:34, Sayı:3.
- "Ethical Challanges Facing Public Management in The Information Age". <http://www.hbgpsu.edu/Faculty/jxr-.menzel.html>
- "Ethical Management of Employee E-mail Privacy". Information Strategy: The Executive's Journal, 1998, <http://www.global.ebscohost.com/cgi-bin/e>
- European Commission, Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Report on *Equality between Women and Men* , Adapted on 19 February 2004, Brussels 2004
- European Parliament, Directorate General for Research, Bullying at Work, Working Paper, Social
- Ewing, David. 1995. "Employee Rights and Duties". Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. 3. Basım. USA: Mc Graw-Hill, Inc.,
- Garih, Üzeyir. 2000. "İş Hayatında Motivasyon". Hayat Yayınları. İstanbul.
- Geus, Arie de. 1998. "Yaşayan Şirket, İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür". Çev. Ahmet Ünver. İstanbul. Rota Yayınları.
- Goleman, Daniel. 1996. "Duygusal Zeka". İstanbul:Varlık Yayınları.
- Güngör, Erol. 1998. "Şahıslararası İhtilafların Çözümünde Lisanın Rolü". Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Adams, Andrea, Crawford Neil. 1992. "Bullying at Work: How to Confort and Overcome It".

London: Virago Pres

Hoddap, Paul F. 1994. "Ethics in The Business World". USA: Krieyer Publishing Comp.

Hornstein, Harvey A. 1996. "Brutal Bosses and Their Prey". New York: Riverhead Books.

ILO/ICN/WHO/PSI, "Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Study-Questionnaire", 2000.

Jordins, Joseph R. ve Ronald Duska. 1995. "Drug Testing in Employment". Business Ethics Readings and Cases in Corporate Morality. Der. Michael Hoffman ve Robert Fraderick. Mc Graw-Hill, Inc., USA

Koçel, Tamer. 1999. "İşletme Yöneticiliği". Beta Yayınları. İstanbul

Lazer, Judith. 2001. "İletişim Bilimi". Vadi Yayınları. Ankara

Leymann, Heinz. 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". V5. p.2

MacKenzie Ian. 1997. "English For Business Studies". Cambridge U.P.

Mahoney, Stanley C. 1967. "The Art of Helping People Effectively". New York: Association Pres.

Marino, D, Hoel, H and Cooper, C. 2003. "Preventing Violence and Harassment in the Workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Mc Hugh, Francis P. 1992. "İş Ahlakı". TÜSİAD Yay. İstanbul

Mesiti, Pat. 2000. "Uyanın ve Hayal Kurun". Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Murphy, Herta; Hildebrant Herbert. 2000. "Effective Business Communications". Second Edition. McGraw-Hill.

Nachez Erica Guilane. 2003. "İletişim mi? Kolay". Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Nader, Ralph.1992. "Whistle Blowing". New York,

Namie, G., - Namie R. 2000. "The Bully at Work." Inc. Illinois: Sourcebooks Inc.

Özbakır G. Ataman. 1992. "İşletmelerde Kriz Yönetimi". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Paoli, P. and Parent-Thirion, A. 2003. "Working Conditions in the Acceding and Candidate Countries", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Özer, Kadir. 2000. "İletişimsizlik Becerisi". Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Özkan, Zülfikar. 2000. "Bilgelğe Yöneliş". Hayat Yayınları. İstanbul.

Özkan, Zülfikar. 2002. "Bilincin Gücü". Hayat Yayınları. İstanbul.

Peck M. Scott. 1998. "People of The Lie. The Hope For Healing Human Evil". New York: Touchstone.

Rackman, M; Bovee and Thill. 1996."Business Today". McGraw-Hill

Reynoud, Jean ve Daniel Reynoud, 1986. "İş Uyuşmazlıkları Sosyolojisi", Çev. Ali Güzel / Ali Rıza Okur. İstanbul: Marmara Üniv. Yay.

Roderick Ramage, "Mobbing in the Workplace". (<http://www.law-office.demon.cu.uk/art/mobbing-1.htm>)

Rodgers, Frank Sussner ve Charles Rodgers. 1989. "Business and The Facts of Family Life". Harward Business Review. USA.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1991. "İşletmelerde Halkla İlişkiler". Ezgi Kitabevi. Bursa

Solomon, Robert C. ve Kristine R. Hanson. "Above the Bottom Line". USA: Horcourt Brace Javaovich, Inc., 1983.

Steinman-Marais S. **“The Changing Workplace”**.(http://www.worktrauma.org/change.htm).

Tarhan, Nevzat. 2004. **“Psikolojik Savaş: Gri Propaganda”**. Timaş Yayınları, İstanbul.

Taşkın, Erdoğan. 2000. **“Müşteri İlişkileri Eğitimi”**. Papatya Yayıncılık. İstanbul.

The Mobbing Encyclopaedia, **“Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing”**.

(http://www.leymann.se/English/11120E.HTM).

Tütüncü, Özkan. 2001. **“Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi”**. Turan Kitabevi. Ankara.

Tullis G; Trappe T. 2000. **“New Insights into Business”**. Longman

Velasquez, Manuel. 1988. **“Business Ethics, Concepts and Cases”**, 2. Basım. USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs,

Webster’s New World Dictionary, Third College Edition.

Yamada, David C. 2000. **“The Phenomen of ‘Workplace Bulllying’ and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection”**. George Town Law Journal.

Türkan Reha Oğuz. 1997. **“Kolay ve İyi Öğrenme Teknikleri”**. Alfa Yayınları. İstanbul.

Yıldırım, Fatma. 1997. **“İşyerinde Cinsel Taciz”**. Mülkiyeliler Birliği Dergisi. C.XXI. S.201. Ankara.

Yurdakul, Kazım; Artar, Dilek. 2003. **“Sibernetik NLP ve Uzlaşma”**. Kariyer Yayıncılık. İstanbul

Yüçetürk, E Elif. **“Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”**.

www.bilgiyönetimi.org

Zielke, Wolfgang. 1993. **“Sözsüz Konuşma”**. Say Dağıtım. İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

İnternet Kaynakları

http://agency.osha.eu.int/publications/forum/9/en/index_5.htm

<http://cwpp.slq.qld.gov.au/BBA/facts.html>

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/rights_en.html

<http://topten.org/public/AE/AE474.htm>.

<http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135>

<http://www.b-info.com/places/Bulgaria/news/97-04/apr28b.voa>

<http://www.bitc.ie/confpresents/anpost.pdf>

http://www.bp.edu.pl/ew_linki.stm<http://www.mimamobbing.org/link.htm>

http://www.bvdp.de/frontend/front_content.php?idcat=16-link=3919

<http://www.cidb.ie/live.nsf/0/7af9966e3092800a80256e2000456aad?OpenDocument>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequ/harassmt/harrass.htm>

<http://www.cnn.com/2002/WORLD/europe/04/18/eu.harassment/>

<http://www.cpme.be/newsroom/Articles/NewArticle108.html>

http://www.crazycolour.com/os/bully_06.shtml

http://www.csreurope.org/news/_page2325.aspx

<http://www.csuchico.edu/mgmt/gomes/ihrm.pdf>

<http://www.diversityatwork.com/articles/neweu.htm>

http://www.droitshumains.org/GE/GE_2000_2.htm

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1997/03/inbrief/eu9703112n.html>

<http://www.eubusiness.com/imported/2003/02/104343>

<http://www.euro-antimobbing.org>

<http://www.eurofound.ie/>

<http://www.global.ebscohost.com/cgi-bin/e>

<http://www.gmb.org.uk/docs/ViewADocument.asp?ID=884-CatID=33>

<http://www.guardian.co.uk/eurocommission/Story/0,2763,329352,00.html>

http://www.hrmaster.com/hr-info/hr-practice/equality/equality_survey.htm

<http://www.ictu.ie/html/news/speeches/s290902.htm>

<http://www.ilo.org/>

<http://www.justice.ie/802569B20047F907/vWeb/pcSABH58MMGM>

<http://www.labourline.org/DocumentZZ.htm-numrec=031215535949730>

http://www.lex.unict.it/cde/documenti/vari/2002/020418molestie_en.htm

http://www.lex.unict.it/cde/documenti/vari/2002/020418molestie_en.htm<http://www.leymann.se/En>

http://www.lg-employers.gov.uk/diversity/race/eu_directive.html

<http://www.mandate.ie/News/April2003/violence.htm>

<http://www.mobbing.nu/organizaciones.htm>

<http://www.nektarin.com/Megaportal/Cma/application-definitions/Nek.../1,3333,,00.htm>

<http://www.personneltoday.com/Article20962.htm>

<http://www.peryonbursa.org/makale-isteroru.htm>

<http://www.telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2002/04/19/cnharas19.xml>

<http://www.webpronews.com/wpn-11->

[20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html](http://www.webpronews.com/wpn-11-20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html)

http://www.welcomeurope.com/news_info.asp?idnews=963

<http://www.womensenews.org/article.cfm/dyn/aid/980/>

Susan Marais-Steinman, (<http://www.worktrauma.org/change.htm>)

Taciz, Depresyon, İstifa... (<http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>)

<http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>

http://www.lg-employers.gov.uk/diversity/race/eu_directive.html

<http://www.mandate.ie/News/April2003/violence.htm>

<http://www.mobbing.nu/organizaciones.htm>

<http://www.nektarin.com/Megaportal/Cma/application-definitions/Nek.../1,3333,,00.htm>

<http://www.personneltoday.com/Article20962.htm>

<http://www.peryonbursa.org/makale-isteroru.htm>

<http://www.telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2002/04/19/cnharas19.xml>

<http://www.webpronews.com/wpn-11->

[20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html](http://www.webpronews.com/wpn-11-20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html)

http://www.welcomeurope.com/news_info.asp?idnews=963

<http://www.womensenews.org/article.cfm/dyn/aid/980/>

Susan Marais-Steinman, (<http://www.worktrauma.org/change.htm>)

Taciz, Depresyon, İstifa... (<http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>)