

YERİNDE PSİKOLOJİK İDDET SARMALI: NEDENLER VE SONUÇLARI

Hasan TUTAR
Atatürk Üniversitesi

ABSTRACT

Mobbing is a kind of psychological violence which paralyse the organizational health and disables the satisfaction and success of employers. Briefly, mobbing is "psychological terror or fierceness in the organizations". The most typical symptom is the high tension between the mobbing person and his colleagues, as well as his own stress. It is the case of unawareness of himself and others. This situation begins with the hostility and antagonism of the individual to other people and later he becomes alienated to himself and his environment. At last, this situation may lead to boredom and at worst resignation.

Key words: *Bullying, Mobbing, Organizational Health, Peace of Work, Psychology of Organizational, Work Satisfaction*

GİRİŞ

Mobbing, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışmaları, sıkça başvurulan bir kavramdır. Yıldırmaya, bastırmaya, sindirme, yok sayma, psiko-terör uygulama gibi anlamlara gelen mobbing kavramı, örgütsel çatışma, verimsizliğin ve motivasyonsuzluğun kaynağı olarak görülmektedir.

Mobbingin olduğu örgütlerde çalışanlar motive olamamakta, örgütlerine karşı güven, bağlılık ve özdelemlerini kaybetmekte ve iktidarı bulamamaktadırlar. Mobbingin örgütsel yönden diğer olumsuz yönleri ise, örgütsel çatışma, kayıpların görülen devir hızında artmaya ve tüm bunların sonucunda genel bir verimsizlik durumuna neden olmasıdır.

Örgütsel verimsizliğin ve etkinsizliğin en önemli kaynağı olan mobbing, dünyada ve ülkemizde tüm kamuda ve özel örgütlerde var olan, ancak tanımlanmış, üzerinde bir uzlaşma varılmayan, çerçevesi kesin biçimde ortaya konamayan, ad konulmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir.

Mobbing, bir örgütsel psiko-iddet biçimidir. İddetten söz edildiğinde, aklınza sadece fiziksel etkisi olan, somut iz bırakılan fiili iddet gelmemelidir. Zira iddet sadece kaba biçimi ile fiziksel olmayıp,

psikolojik de olabilmektedir. İddetin inceltirilmiş biçimi olan mobbing, fiziki İddetten daha kalıcı, psikosomatik etkiler bırakabilmektedir.

Fiziksel İddeti ortaya çıkarmak ve tedavi etmek, fiziksel ve psikolojik (psikosomatik) sonuçlar, olan psikolojik İddetin etkilerini gidermekten daha kolay olabilmektedir. Ayrıca psikolojik İddetin nedenlerini bulmak fiziki İddet kadar kolay olmamaktadır. Bu durum mobbingle mücadeleyi zorlatmaktadır.

1. Mobbing Kavramı, ve Örgüt Psikolojisindeki Yeri

“Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dairesi, İddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile” vurgusuz sözcüklerinden türetilmiştir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik İddet, küfür, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Leymann¹ tarafından tanımlanan mobbing bir psiko-terördür ve nedeni, düzensiz ve bölgesel ayrışıklık ve kaos, kaçınılmaz tutum da, cinsiyet ayrışıklığına kadar her tür faktör olabilir.

Mobbing kavramı, anlamına yakın veya çoğu kez aynı anlamda kullanılan “bullying” kavramı, uygulanmış biçimi bakımından mobbingden ayrılmaktadır. Mobbing caydırıcı, sindirme, amaçlı benlik önleme, öldürme, sosyal süreçlerden soyutlama gibi anlamlara gelirken, “bullying” kavramı, daha güçlü bir kişiyi ya da grup tarafından, daha zayıf kişiyi veya gruplara karşı, her ortamda uygulanan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir.

Mobbing kapsamındaki olumsuz davranışlar listesi çok geniştir ve bunlar, içerebilir:³ Haksız ele tiri, hata bulmak ve hatalar, kasıtlı olarak görmek, zayıflatmak, tecrit etmek, dillemek, amaçlı niyeti gizlemek, iftira, çarpıtmak, sürekli ele tiri, disiplin usullerinin kötüye kullanılması, haksız yere işten çıkarmak gibi her tür rahatsız ve taciz edici tutum ve davranışlardır.

“Mobbing” sözcüğü ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen etnolog Konrad Lorenz⁴ tarafından 1960’larda kullanılmıştır. Lorenz, “mobbing” kavramını, “büyük bir hayvanın tehditine karşı, daha küçük hayvan grupları tarafından gösterdiği tepkiyi ifade etmek amacıyla kullanmıştır.

¹ Heinz Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims* 5 (2), 1990, ss. 119-126. Ayrıca bkz. “Introduction To The Concept Of Mobbing”, <http://www.leymann.se/English/frame.html>.

² D Lewis, “Voices in The Social Construction Of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”, *International Journal Management and Decision Making*, Vol.4, No.1, 2003, ss. 65-81.

³ Jane Clarke; *Maymuncuk: yerinde letim ve Politika*, (İstanbul: MESS Yayınları, Çev. Z. Dicleli, 2002), s. 71.

⁴ <http://www.bnabooks.com/ababna/intl/2003/gil.doc+konrad+lorenz>. Erişim: 04.05.2004.

Mobbing kavramı,, örgütsel psikolojik iddeti tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Mobbing kavramını, sveçli psikolog Heinz Leymann⁵ ilk defa 1980'de, çalışanların birbirlerini rahatsız, huzursuz ve taciz etmeleri, kötü muamele göstermeleri, kısaca birbirlerine psikolojik iddet uygulamaları anlamında kullanmıştır.

Mobbing, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen, onları izten uzaklaştıran neden olan psikolojik iddet veya her tür kaba muameledir.⁶ Tim Field⁷, mobbing kavramını,, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, amaçlı bir öldürme çabası olarak görülebilir. Mobbing uygulayan açısından, mobbingin temel amacı,, üstünlük kurmak ve buyruk altına alma arzusudur.

Mobbing kavramı,, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, iddet, ahlaki baskı gibi anlamlara gelmektedir.⁸ Bu literatüründe yeni bir kavram olan mobbingin Türkçe karşılığı,, konusunda bir netlik bulunmamakta, bu yüzden kavramın anlamıyla ilgili olarak bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır.

Mobbing üzerine araştırmaları yapanlar, Türkçe'de mobbing olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavramı,, "duygusal taciz", "psikolojik terör" ve çalışanların yerinde "ölüm" yöneltir her tür psikolojik saldırı anlamında kullanılmaktadır. "Bullying" aksine "mobbing" sadece duygusal veya psikolojik iddettir ve sonuçları, hem psikolojik, hem de fiziksel olabilmektedir.

Bullying, iddet ve saldırıların farklıları; iddet ve saldırıların sistematik olmamasına rağmen, bullying sistematik ve tekrarlanarak gerçekleşir. Bu davranışları yapanlar ile davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır.⁹

⁵ Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 1996, ss. 165-184.

⁶ D Zapf, C. Knorz, M. Kulla. "On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes", *Europe Journal of Work Organizational Psychology*, 5, 1996, ss. 215-637.

⁷ Tim Field, "Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised", <http://www.bullyonline.org/personal.htm>. Erişim: 04.05.2004.

⁸ S. Einarsen, "Harassment and Bullying at Work: A review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 2000, ss. 379-401.

⁹ S. Einarsen, "The Nature And Causes Of Bullying At Work", *International Journal of Manpower*, Vol.20, Nos. 1-2, 1999, ss.16-28.

Bullying kavramı, Olweus'un¹⁰ okul çocukları birbirlerine uyguladıkları, fiziksel ve psikolojik iddet üzerine yaptığı, incelemelerle popüler oldu. Adams,¹¹ *bullying* terimini "sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır. *Bullying*, mobbingden farklı olarak, psikolojik saldırı, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir.¹² Örgütlerde fiziksel iddet çok nadir görülmesine rağmen, mobbing yaygın bir rahatsızlık biçimidir ve her örgüt kendi iyleyi düzenine uygun olarak, kendi mobbing uygulayıcıları, üretir.

2. Örgütsel Mobbing Türleri ve Uygulanacak Etkileri

Mobbing uzmanı, Leymann¹³ mobbingin örgütsel biçimini "iş yeri terörü" olarak nitelendirmektedir. Örgütsel çatışma ve her tür gerilimin kaynağı olan mobbing, "bir ya da birkaç kişinin, bir tek kişiye sistemli olarak uyguladıkları, dümanca tutum, madura karar, yönettikleri etik davranış, ve her tür psikolojik kötü muameledir.

yerlerinde mobbing madurlar, genellikle, yardım ve savunmasız bırakılmaktadır. Mobbing uygulayanlar sadece kendi güçleriyle değil, kurumsal güçle de madura saldırı yapmakta, böylece madura sadece mobbingin bağıktörüyle değil, kurumun alet edilen gücüyle de bağıtmek zorunda kalmaktadır.

Mobbingde en sık kullanılan araç tacizdir. yerinde *taciz*, çalıan, verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olan psikolojik saldırı biçimidir. Taciz, bağıkasını, ypratmak, ona eziyet etmek, engellemek ve ondan tepki almak amacıyla tekrarlanarak yapılan rahatsız edici tutum ve davranışlardır. Tacizde kurban sürekli kışkırtılır, baskı altında bırakılır, ypratılır, kendini korku ve tehdit altında hissetmesi amaçlanır.¹⁴

Örgütsel mobbinge, çatışma kavramı arasında yakın bir ilişki vardır; ancak mobbing, çatışma madan bazı yönleriyle farklı gösterir. Örgütteki ilişkiler arasında mazluka anlamına gelen örgütsel çatışma,¹⁵ genellikle bir

¹⁰Dan Olweus, "Bullying at School. What We Know and What We Can Do", <http://www.leymann.se/English/frame.html>. 03.05.2004.

¹¹A Adams, "Holding Out Against Workplace Harassment And Bullying", *Personnel Management* 24, 1992, ss. 38650.

¹²Noa Davenport, Ruth Schwartz Distler ve Gail Pursel Elliott, "Mobbing", yerinde Duygusal Taciz (İstanbul: Çev. O.C.Önerioy, Sistem Yayınları, 2003), s.52.

¹³Leymann, "The Content...", ss.165-184.

¹⁴Davenport ve diğerleri, "Mobbing...", s.52.

¹⁵Daniel Katz, *Approaches to Managing Conflict* in Kahn and Bouding, Power and Conflict, s. 105'den aktaran Richard H. Hall, *Organizational Structure and Process*, (Printice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977), s.230.

kez veya birkaç kez ya an,r ve at, man,n taraflar, kendilerini sürekli bask, alt,nda hissetmezler. Mobbingde durum farklı,d,r; taraflar kendilerini sürekli bask, ve tehdit alt,nda hissederler. Mobbing aktörlerinin, mobbing uygulama potansiyeli her zaman vard,r ve kurban,n mobbinge maruz kalmas, her an olası,d,r. Ayn, zamanda at, ma (conflict), hiçbir zaman örgüt politikas, olarak benimsenmezken, mobbing, baz, ki i veya ki ilere kar , uygulanan bir örgüt politikas, haline getirilebilir.

Zorbaca davran, iki farklı, a amadan olu ur; *birincisi* kontrole alma ve tabi k,lmakt,r; bu a amada zorba yukarı,daki davran, lar,n bir k,sm,n, ya da tümünü uygulayarak, kurban,n öz sayg,s,n, ve öz güvenini azalt,r. *kinçisi*, tasfiye etmektir. Tasfiyeyle kurban ekipten ya da i yerinden uzakla t,r,l,r.¹⁶

Tasfiye sürecinde mobbing aktörüne kar , ,kmak, kuruma kar , ,kmak; mobbingi ele tirmek, kurumun menfaatlerini ele tirmek ekinde gösterilir. Ma durun kendini savunmas,, kurumla at, maø olarak gösterilerek savunmas,z b,rak,lmaya al, ,l,r. Kurumsal gle ma durun üzerine gidilir ve ma dur hakl, iken haks,z, hak ararken isyankr olarak gösterilmeye al, ,l,r.

Mobbing örgütün hiyerar ik düzeni içinde dikey ve/veya yatay olarak uygulan,r. Dikey veya hiyerar ik mobbingde üstler astlar,na veya astlar üstlerine; yatay veya *fonksiyonel mobbingde* ise, kurmay-fonksiyonel ili ki içinde olanlar birbirlerine mobbing uygular.

2.a. Hiyerar ik iddet.

Hiyerar ik mobbing, daha çok yöneticiden kaynaklan,r. Örgütsel sa l,k bak,m,ndan hiyerar ik mobbinge neden olmamak, yöneticilerin duygusal zekalar,n,n güçlü olmas, gerektirir. Ba ar, için yöneticilerin sadece zeki ve yetenekli olmalar, yeterli olmamaktad,r; zeka, yöneticilerin duygusal krlklerini engellemedi i için, onlar,n mobbing aktörleri taraf,ndan kullan,lmalar, zor olmamaktad,r. Örgütsel sa l,k¹⁷ için yöneticilerin bili sel zekalar,n,n yan,nda, duygusal zekalar,n,n da geli mi olmas, gerekmektedir.

Gardner, duygusal zekay, ki ilerin ba kalar,n, anlayabilmesi ve ki inin kendisi hakk,nda dikkatli do ru bir model olu turmas, olarak tan,mLAMaktad,r. Stanberg ve Salovey ise duygusal zekay,, özellikle

¹⁶ Clarke; *Maymuncuk...*, s.72.

¹⁷ M.P Ransom., -A Study To Determine The Relationship Between Elements Of Participative Management And Organizational Health. Dissertation Abstracts International, 51 (11), 3587-A, May.1991.

pratik insan ili kileri becerilerinde ana özellik olarak belirlemekte ve öz bilincin, kendini yönetebilme ve harekete geçirebilmesi¹⁸ olarak görmektedirler. Duygusal zekas, olan yöneticiler, duygular,n onlar, yönetmesine izin vermez ve ba kalar,n,n niyetlerini kolayla kavrayabilirler.¹⁹ Yönetici e er duygusal zekadan mahrum ise, *örgütsel ak,l* ortadan kalkar ve mobbing uygulayan,n duygular,, örgütte yönetimsizli in arac, olur.

Dikey iddet, sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmi iddet biçimi de ildir; *hiyerar ik iddet* biçimi oldu u için, çift yönlü (yukar,dan a a ,ya veya a a ,dan yukar,ya) olabilmektedir. Dolay,s,yla dikey iddet, çal, anlar,n üstlerine kar , uygulad,klar, iddet ekinde de olabilmektedir.

A a ,dan yukar,ya yöneltilmi mobbingde, çal, anlar,n kendi aralar,nda birlik olarak, üstlerine kar , mobbing uygulamalar,, s,k olmamakla birlikte rastlan,lan örgütsel bir sorundur. A a ,dan yukar,ya do ru mobbing genellikle; dedikodu çark,n,n çevrilmesi, yap,lan olumlu i leri üste iletmeme, olumsuz geri bildirim verme, i leri geciktirme, i leri sabote etme ekinde olabilmektedir.²⁰

Amerikaøda yap,lan bir ara t,rmaya göre dikey iddetin, daha çok yöneticilerden astlar,na yöneltilmi bir psiko-terör oldu u anla ,lmaktad,r. Söz konusu ara t,rmada, yöneticilerin astlar,na uygulad, , mobbing %85,5 iken, e it statüde olanlar,n birbirlerine uygulad,klar, mobbingin %15,7 oldu u tespit edilmi tir.²¹ Bu oranlar, -yönetici mobbingiønin örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya ç,kt, ,n, göstermektedir.

2.b. Yatay (Fonksiyonel) iddet

Yatay iddet, örgütsel hiyerar i içinde, e it statüde bulunanlar aras,nda söz konusu olan iddet biçimidir. Yatay iddet, aralar,nda fonksiyonel ili kilerin bulundu u ki iler aras,nda söz konusu olur. Yatay iddet genellikle, k,skançl,k, yar, ma, çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklan,r. Örgüt yönetiminin yatay iddette -tarafø olarak kat,lmas,, örgütsel çat, may, mobbinge dönü türür. Bu durumda ma dur sadece e it

¹⁸ Daniel Goleman, -Duygusal Zekaø (stanbul: Çev: B.S.Yüksel, Varlık Yay,nlar,, 2001), s. 57.

¹⁹ V. Dulewicz and M. Higs; -Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Studyø *Journal of Management Psychology*, Vol. 15. No. 4. 2000.

²⁰ Martin Shain, -Stress and Satisfactionø *Occupational Health and Safety*, Canada, Vol. 15, No. 3, ss. 38-47.

²¹ -Unacceptable Behaviour-The Unison Workplace Bullying Surveyø <http://www.library.psa.org.>, Eri im: 04.05.2004.

statüdekilerle de il, ayn, zamanda yönetim erkiyle de mücadele etmek durumunda kal,r.

3. Psikolojik iddet Sarmal, Olarak Mobbing Süreci

yerinde mobbing, çe itli a amalar, kapsayan bir süreç ekinde uygulan,r. Mobbing olu tukça çe itli psikolojik faktörler etkilime girer ve mobbing ma durumun özellikle psikolojik sa l, , bozular. Suçlama, küçük dü ürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla bir ki iyi i yerinden d, lamay, amaçlayan, tutum ve davran, lar,n tümü ayn, anda uygulanamayaca , için mobbing bir süreç ekinde uygulan,r.

Mobbing, çal, anlar,n onuru, dürüstlü ü, do rulu u, güvenilirli i ve mesleki yeterli ine sald,r,yla ba lar.²² Ma durun ki isel imaj,, meslek ahlak, ve mesleki yeterliliklerine sald,r,yla devam eder. Mesleki yeterlik sorguland, , zaman, bu ayn, zamanda, o ki iye güvenilemeyece i anlam,na gelir. Mobbing aktörünün alg,lamas,na göre, e er ona güvenilmiyorsa, yapt, , i de ersizdir ve kendileri de de ersiz hale getirilmelidir.

Her sosyal ve psikolojik olayda oldu u gibi, mobbing de bir süreci takip eder. Leymann²³, mobbing sürecinde be a ama belirlemi tir:

Anla mazl,k a amas,, kritik bir olayla, bir anla mazl,kla karakterize edilir. Henüz mobbing de ildir fakat mobbing davran, ,na dönü ebilir.

Sald,rganl,k a amas,, bu a amada sald,rgan eylemler ve psikolojik sald,r,lar, mobbing dinamiklerinin harekete geçti ini gösterir.

Kurumsal güç a amas,, yönetim, ikinci a amada do rudan yer almam, sa da, durumu yanl, yarg,layarak söz konusu negatif döngüde i in içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle ba etmek zorunda b,rak,l,r.

Tan,mlanma a amas,, bu a ama önemlidir; çünkü, kurban; -zorø -asiø -muhalifø -ötekiø veya psikolojik sorunlar, olan biri olarak tan,mlan,r. Yönetimin yanl, yarg,s, ve tarafl, tutumu, söz konusu negatif döngüyü h,zland,r,r. Sürecin sonunda i ten kovulma, yer de i tirmeye zorlanma veya zorunlu istifa vard,r.

ine son verilme a amas,, Bu olay,n sars,nt,s,, travma sonras, stres bozuklu unu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastal,klar devam eder. Bu a amada ma dur

²² Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/00003E.HTM>. Eri im:01.05.2004.

²³ H. Leymann, ve A. Gustafsson, 'Mobbing at Work and The Development Of Post Traumatic Stress Disorders', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, 1996. ss. 251-275.

mobbingin etkisini sadece i yerinde de il, özel ya am,nda da ya amaya ba lar.

Mobbing sürecinin ilk ad,m, psikolojik sava veya gri propagandayla ba lar. Psikolojik sava ,n sald,r, ve savunma silah, propaganda²⁴ ve provokasyondur. Psikolojik sava ,n cephanesi ise; yalan, iftira, karalama, örgütsel kaynaklardan mahrum b,rakma, tehdit, sözlü veya fiziksel sata ma gibi her tür taciz edici tutum ve davran, lard,r. Mobbingde propagandan,n temel amac,; hedef seçileni hizaya çekmek, kontrol etmek, ÷erbiyeø etmek ve tam bir itaat duygusuyla, mobbing aktörünün iradesine tabi k,lmak ve ki ili ini kabule zorlamakt,r.

Mobbing aktörünün uygulad, , propagandan,n taktik s,ralamas,nda önce tutumlar, sonra sözler ve davran, lar vard,r. Propagandada geli igüzel sözler kullan,lmaz; mobbing ma durunun inanç ve de erlerine sald,r,larak²⁵ onu ÷de erøiz b,rakarak, kendine olan özgüveni kaybettirilmeye çal, ,l,r. Bu nedenle, hedefin çok iyi tan,nmas,, moral faktörlerinin iyi bilinmesi, uygulanacak propaganda yöntemlerinin iyi tespit edilmesi, zaman ve zeminin iyi hesaplanmas,, yöntemin iyi tespit edilmesi gerekir; aksi halde mobbing silah,n,n geri tepmesi kaç,n,lmaz olur.

3.a. Mobbing Sürecinde Beyaz Propaganda

Beyaz propaganda genellikle aç,k bir ekilde yap,lan propaganda biçimidir.²⁶ Beyaz propagandan,n kayna , bellidir; mobbing aktörü kendini tan,tmaya ve kabul ettirmeye çal, ,r. Beyaz propagandada as,l amaç; ma durun ki ili i, dü ünçe ve inançlar, hakk,nda üphe uyand,rmak ve onu ÷ aibeliøbiri olarak göstermektir.

Beyaz propaganda; hedefi zay,f dü ürmek ve mobbing aktörünün kendine güven duyulmay, sa lamak amac,yla yap, ,l,r. Bu yolla mobbing uygulayan tek güvenilecek ve dayan,lacak gücün kendisi oldu u hissini uyand,rmay, amaçlar ancak uras, belirtilmelidir ki, beyaz propagandan,n etki alan, dard,r.²⁷ Ma dur, kendini korumak için kar , propaganda taktiklerini kullan,rsa, mobbing aktörünün tüm çabalar, ba ar,s,zl,kla sonuçlanabilir.

3.b. Mobbing Sürecinde Gri Propaganda

²⁴ Kinds of Propaganda. <http://www.disinfopedia.org/wiki.phtml>. Eri im: 28.04.2004.

²⁵ Propaganda. <http://encarta.msn.com/encnet/refpages/SRP>. Eri im: 28.04.2004.

²⁶ The Tactics of Intimidation. <http://www.nocompromise.org/fight/tactics.html>, 26.04.2004.

²⁷ Propaganda in Theory and Pract.ce How Does it Work? <http://www.africa2000.com/PNDX/theory.htm>, 26.04.2004.

Beyaz propagandanın kaynağı, belli ve kaynak bu belirginliği arz ederken, gri propagandanın kaynağı, belirsizdir.²⁸ Beyaz propaganda ile elde edilemeyen saldırılar, iddetlenir ve kapsam, genişletilir. Önceden kurumsal düzeyde süren yavaş yavaş çabalar, yavaş yavaş örgütlenmeye, yayılır. Kişinin sadece örgütsel ya da amaçlı yönelimi olan beyaz propaganda, kontrollü tehdit yöntemiyle hedefin özel ya da amaçlı yönelmeye başlar.

Mobbing aktörünün önemli propaganda araçlarından olan gri propaganda²⁹, bulanık bir propaganda biçimidir. Gri propaganda mobbingin durumu için savaş, güç bir propagandadır. Burada kaynak belirsiz ve birden fazladır. Mobbingin gerçek aktörünün kim olduğunu belirlemek kolay değildir; gri propagandanın ana malzemesi -söylentilerdir.³⁰ Gri propagandanın en aldatıcı yönü, maddelerin başlangıçta belirgin bir tepki göstermesini gerektirmeyecek kadar sinsi olmasıdır.³¹

3.c. Mobbing Sürecinde Kara Propaganda

Kara propaganda daha sinsice ve kurnazca uygulanan propaganda biçimidir. Kara propaganda yönteminde hile, entrika, yalan, iftira ve sahte delil gözü pek biçimde uygulanır.³² Gerçekleri çarpıtmak, inançlar, sarsmak, maddelerin hakkını güvensizlik yaymak ve maddelerin aleyhine kamu oyu oluşturmak amaçlanır.

Kara propagandada kaynak bir kişiden çok ektir. Bu yüzden kaynağı gizliliğine büyük önem verilir.³³ Her ne sebeple olursa olsun, kaynak ortaya çıktığında her türlü sorumluluk reddedilecek şekilde önceden hazırlanır, olunur. Kaynak gizli kalır; yalanlar, söylentiler, dedikodular hızla yayılır.

4. yerinde Mobbinginin Nedenleri

yerinde mobbingin belli bir nedeni yoktur; bir çok faktör mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur. Kurban boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç

²⁸ <http://www.csupomona.edu/~jrballinger/413/520notes/propaganda1.doc>. Erişim: 28.04.2004.

²⁹ Propaganda Techniques. <http://library.thinkquest.org/C0111500/proptech.htm>.

³⁰ Kinds of Propaganda. <http://www.disinfopedia.org/wiki.phtml>. Erişim: 27.04.2004.

³¹ Edward C. Smith and Arnold J. Zurcher, "In Gray Propaganda no Source is Announced." Dictionary of American Politics (2nd ed. Barnes & Noble, Inc. 1968), s. 300. <http://www.geocities.com/CapitolHill/Senate/3616/propaganda.html>. Erişim: 27.04.2004.

³² Organization of the United States Propaganda Effort During World War II. <http://psyborg.co.uk/usa.php>. Erişim: 27.04.2004.

³³ Black Propaganda, <http://www.skeptictank.org/blakprop.htm>. Erişim: 27.04.2004.

gösterdi i için öfkelenen ve kaba(day,)la an mobbing aktörü harekete geçer.³⁴ Ma duru kendi iradesine ba ,ml, hale getirmek için ma durun özsayg,s,na ve özgüvenine yüklenir. Mobbing aktörü bu yolla, kurban,n kendine olan sayg,s,n, kaybettirerek, kendine kar , sayg,l,, terbiyeli ve ko ulsuz itaat eden biri haline getirmeye çal ,r.

Yukar,da ifade edilen temel nedenlerin yan,nda, örgütlerde mobbinge neden olan bir çok faktör vard,r; bunlardan en önemlilerini a a ,daki gibi s,ralayabiliriz:

- tasar,m,ndaki yetersizlik,
- Örgütsel liderli in yetersizli i,
- Kurban,n mesleki yetersizli i ve örgütsel statüsünün dü üklü ü,
- Örgütte dü ük moral standartlar,.

Baz, durumlarda mobbing ma durunun yetenekleri, dürüstlü ü, etik kurallara uygun davran, lar,,³⁵ kurumdaki yanl, lar,n ve kötü yönetimin fark,na varmas,, mobbing sürecini ba latabilir. Örgütte mobbingin di er nedenleri; zay,f yönetim, kavgac, ki ilik, a ,r, i yükü, yöneticinin yetersiz ve ilgili olmayan e itimi, i yeti tirme bask,s,, yöneticinin a ,r, i düzeni ve kuralc,l, ,, i in ve ortam,n stresli olu u, yetersiz gelir düzeyi, stresli meslekta lar, say, ve nitelik olarak yetersiz personel, elveri siz örgütsel kültür (polislike örgütsel kültür) ve i güvensizli i, örgütlerdeki mobbingin ba l,ca nedenleridir.³⁶

Amerika'da yap,lan bir ara t,rmada, örgütlerdeki mobbing faktörleri ve bunlar,n önem derecesi, a a ,daki Tabloda gösterilmi tir.

Tablo 1.
Örgütte Mobbingin Nedenleri

Mobbing Faktörleri	Önemsiz %	Önemli%	Çok Önemli%
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
görenlerin yetersiz e itimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli i arkadaş lar,	46.5	42.4	11.1
gören yetersizli i	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz e itimi	54.1	35.7	10.2
Mobbing aktörünün zihinsel	57.8	32.3	10.0

³⁴ E. Van de Vliert,. -ConflictóPrevention and Escalationø dan aktaran, Drenth, P.J.D., Thierry, H.K., Willems, P.J. and de Wolff, C.J. Editors, *Handbook of Work and Organizational Psychology* (John Wiley, London: UK, 1984), ss. 5216551.

³⁵ D. Zapf, -Organizational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying at Work.ø *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 1999, ss. 70-85.

³⁶-*An Employers Guide - Workplace Bullying* Published by The Department of Employment, Training and Industrial Relations, QLD. <http://www.detir.qld.gov.au/hs/pubrep.htm>, Eri im: 03.05.2004.

dengelesizli i			
A ,r, i yükü	58.8	32.5	8.7
Zay,f yönetim yetene i	69.9	23.4	6.7

Kaynak: Unacceptable Behaviour - The Unison Workplace Bullying Survey.
<http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey,Eriim.02.05.2004>.

N. Gray taraf,ndan Amerika'da yap,lan mobbing ara t,rmas,na göre ma durlara, kendilerine neden mobbing uyguland, ,? sorusuna i görenlerin %58'i a ,r, kontrole direndikleri ve kendilerine bir u ak gibi davran,mas,na itiraz ettikleri için cevap,n, vermi lerdir. Anket kat,lanlar,n %56's, kendilerinin üstlerinden daha yetenekli olduklar, için ve k,skan,ld,klar,n, %49'u sosyal becerileri, i yerinde sevimleri ve pozitif tutumlar, nedeniyle, %46's, ise, kendilerine kaba davran,ld, , (sl,kla a ,rmak, ad,n, vermemek gibi) ve buna kar ,lk verdikleri için, %42'si ise, mobbing aktörünün zalim ki ili i nedeniyle i yerinde mobbingin oldu unu belirtmi lerdir.³⁷

Ma durlar,n ki isel özellikleri de mobbing ma duru olmalar,na neden olabilmektedir. Ki inin de i tiremeyece i özellikleri vard,r. Örne in; derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksan,, kültürü, inanc,, do du u yer, inançlar, ve de erleri gibi. Ayr,ca ki inin geli mi adalet duygusu, sorgulay,c, olmas, gibi nedenler, bu ki ileri y,ld,rmaya niyetli olan mobbing aktrlerini harekete geçirir.³⁸ Mobbinge maruz kalan örgütlerde ba ar,s,z yönetimin sebep oldu u at, malar abart,l, bir hal al,r, kar ,t gr ler gc sava lar,na dn r ve her eyden sorumlu tutulabilecek bir günah keçisi  aran,r. Mobbingin iddetli bir ekilde ya and, , örgütlerde ileti im yukar,ya do ru akmaz. Ma durun sözüne kimse inanmaz ve onu ciddiye alan olmaz.³⁹ Hiyerar ik yap,, ekip al, mas,n,n yetersizli i, sorun zmede kurumsal yetersizlik, at, ma yönetiminin etkinsizli i, ikayet prosedürlerinin belirsizli i ve bunlardan bir sonuç al, namamas,, mobbing olgusunu destekleyen faktörlerdir.

5. Mobbing Aktrlerinin Ki ilik Analizi

Örgütsel i leyi düzeni a,s,ndan bak,ld, ,nda, yönetenler mobbing yapma, yönetilenler ise mobbing ma duru olmaya adayd,rlar. Mobbing aktrleri genellikle mant,k llerinden uzak, heyecanland,r,c,, k, k,rt,c, bir dil kullan,rlar; at, madan ve ac, vermeden ho lan,rlar; bunun devam, için ellerinden geleni yapar ve bunda kendilerini görevli sayarlar.⁴⁰

Mobbing aktrleri genel olarak; ilgi al, , çeken, övgüye a ,r, ihtiyaç duyan insanlard,r. i irilmi benlik alg,s, (kendini büyütme) içindedirler. Leymann'a göre, mobbing aktrleri, kendi eksikliklerinin telafisi için, mobbinge ba vururlar.⁴¹ Kendi adlar, ve konular, ad,na duyduklar, korku ve güvensizlik, onlar, ba ka birini kcltc davranmaya iter.

Zorbaca davran, , al, kanl,k haline getirmi birinin özellikleri öyle s,ralanabilir: Zorunlu olarak yalanc,d,r, haf,zas, semecidir, her eyi inkar eder, sapk,n tertipi ve kt niyetlidir, kulak vermez, yeti kinler aras, bir tart, may, srdremez, vicdans,zd,r, pi manl,k

³⁷Gary Namie, Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000, <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. 01.05.2004.

³⁸Davenport, vd; *Mobbing...*, s. 70.

³⁹Zapf, *Organizational...*, ss. 70-85.

⁴⁰Lewis, D. (2003). Voices In The Social Construction Of Bullying At Work: Exploring Multiple Realities In Further And Higher Education, *International Journal Management and Decision Making*, Vol.4, No.1, ss. 65-81.

⁴¹Hanz Leymann, *The Content...*, ss.165-184.

duymaz, gce e ilimlidir, kran duymaz, y,k,c,d,r, esnek davranamaz ve bencildir, duyars,zd,r, gvensizdir, olgun de ildir, o u kez mant,k llerinin ve her tür ahlaki düzlemin d, ,ndad,r.⁴²

Mobbing aktörlerinin karakterinde yanl, lar, üzerinde d nmek yoktur. Kendileri d, ,nda herkesi suçlarlar. Kendi konumlar,n, destekleyenlere kar , övücü davran,rlar. -Kendileri için iyi olan herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise, herkes için ktdr inanc,ndad,rlar. nsnanlar,n önerilerine ve yap,c, ele tirilerine asla tahammül göstermezler.

Davenport ve arkada lar, mobbing uygulayanlar,n ki ilik özelliklerini a a ,daki gibi grupland,rılmaktad,rlar.⁴³

Antipatik ki iliklidirler. Mobbing aktörleri genellikle kendi itibarlar,n, yükseltmek ve ihtiraslar, u runa, kötü niyetli ve hileli eylemlere ba vurmadan çekinmezler. A ,r, denetleyici, korkak ve sinirli bir yap,ya sahiptirler. Daima güçlü olma iste i içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir ba kas,na çamur atarak yenmeye al, ,rlar. Kendi sorunlu ki iliklerini saklamak amac,yla, di erlerinin manevi geli imini önleyecek ekilde güç kullanma e ilimindedirler.

Ayr,cal,kl, ve vazgeçilmez olduklar,na inan,rlar. Mobbing aktörleri, örgüt hiyerar isinde kendilerinin g uygulama ayr,cal, ,na sahip olduklar,n, d nrlr. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim arzu ederler.

Narsist ki ili e sahiptirler. Narsist ki ilik, klinik olarak sosyal zrl olan ve korktu u ki ileri kontrol alt,nda tutmak için elindeki g kullanmaya kendini yetkili gören, gerçekten ziyade gösteri li hayal ortam,nda ya ayan, kendini sürekli di er insanlardan üstün gören bir tutum ve davran, bozuklu udur.

Paranoid bask,c, ruh hali içerisindedirler. Mobbing uygulayanlar, ba kalar,n,n niyetlerinden a ,r, derecede ku kulan,r, hatta sürekli bu ki ilerin kendi aleyhlerinde komplo haz,rl, , içinde olduklar, yönünde ku ku duyarlar.⁴⁴ Kendilerine kuruldu unu sand,klar, komplolarla ba a ,kmak için, kafalar,nda sürekli kar , komplo kurma u ra , içindedirler. Her eyden ve herkesten phelenirler.⁴⁵ ikayetleri daha çok çevrelerinden kötülük beklemek ve yo un güvensizlik içinde olmalar, yönündedir.

Obsesif bask,c, ruh hali. Mobbing aktörleri ayn, zamanda obsesiftirler. Obsesif bask,c, ruh halinde olanlarda; kayg,, gerginlik ve dikkati toplamada güçlük çekme, a ,r, korku belirtileri, unutkanl,k, dengesizlik, sinir bozuklu u, ruhsal çöküntü, yorgunluk ve uzun süren gerginlik gibi belirtiler vard,r. Obsesif ruh halinde olan mobbing aktörleri, kendi denetimleri alt,nda bulunmayan ve sürekli kendini tekrar eden olumsuz, ho olmayan d nceler içindedirler.

D manl,k yapmaktan kendini alamamak. Mobbing aktörleri örgüt hiyerar isinin neresinde bulunurlarsa bulunsunlar, ba ar,ya azmetmi bireylere kar , y,ld,rma süreci ba latabilirler. Bunlar ben merkezci olduklar, için, örgütsel de erleri hiçe sayar örgütsel ,karlar, göz ard, ederler. Onlara göre, kendi ,karlar,yla örgütün ,kar, ayn, anlama gelir; onlar,n ,kar,ndan ba ,ms,z bir örgüt ,kar, d nlemez.

Kendi normlar,n, örgüt politikas, haline getirmeye al, mak. Y,ld,rmay, ve silikle tirmeyi bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanl,lar,, ba kalar,n, bask, alt,na almak gibi temel amaçlar, oldu u için, insiyatiften de il, itaat,ten, özerk davran, lardan de il, disiplinden, motivasyondan de il, korkudan yanad,rlar. Sürekli kurallar, hat,rlat,r ve yeni yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallar,n, örgütsel norm olarak grrlr; bu nedenle, kendi normlar,na uymayanlar, itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankrl,kla suçlarlar.

⁴²Clarke, *Maymuncuk...*, s.72.

⁴³Davenport ve di erleri, *Mobbing...*, s. 38.

⁴⁴L. T. Hosmer, -Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 1995, ss. 379-403.

⁴⁵Charecteristic of Paranoia, <http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html>, 25.04. 2004.

Önyargı, ve duygusal olmak. Psiko-terör uygulayanlar, n davran, lar, n, n rasyonel temeli ve izah, yoktur. Ma durun iddete maruz kalmaz,; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabilece i gibi, gösterdi i yüksek bir performans, elde etti i f,rsat veya bir terfi veya ödöl, mobbing aktörlerini harekete geçirmeye yeter.

Kötü ki ilik. Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü ki ili i,⁴⁶ -kötü insanlar, n kendi hasta ki iliklerinin bütünlü ünü korumak ve sürdürmek için, ba kalar, n, n ruhsal geli imini güç kullanarak yok etmekø ekinde tan, mlamaktad, r. Peck'ın ifadesiyle, kötüler kendilerini her tür suçlaman, n üstünde gördükleri için, onlar, suçlayan herhangi birine saldı, rmlar, gerekti i inanc, ndad, rlar.

Tehdit alt, ndaki ben merkezilik. Mobbing aktörü i irilmi bir benlik alg, s, na sahip ise, ho una gitmeyen herhangi bir tutum ve davran, kar , s, nda a , r, tepki gösterebilir. Bireyin i irilmi benlik alg, s, onun tepki katsay, s, n, ortaya koyar. Mobbing uygulayan, iddete veya ezici davran, lara iten dürtü, tehdit alt, ndaki ben merkezilikten kaynaklan, r.

Mobbing aktörleri genellikle al, kan insanlard, r. Mobbing uygulayanlar, hem i e yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kayna , olmak gibi iki olumsuz tutum ve davran, n bir arada olamayaca , n, bildikleri için, genellikle al, kan insanlard, r; ancak yapt, klar, her i i abart, rlar ve ba kalar, n, n yeteneklerini küçümserler. Sürekli i lerinin çoklu undan ve zorlu undan bahseder, kendilerinin olmamas, durumunda bu çok zor ve önemliø i leri yapacak kimsenin olmayaca , n, dü ünürler.

Mobbing aktörleri esnek de ildirler. Kafalar, ndaki dü manca tutumlar, n verdi i gerilimle hem kurban,, hem de kendilerini sürekli bask, alt, nda tutarlar. Ki iliklerine gösterilecek ufak, k bir önem kar , s, nda kolayl, kla duygusal da , n, kl, k gösterirler. Mobbing aktörleri genellikle karars, z ve *savruk* ki ilerdir. Zay, f ki ilikleri onlar, n kararlı, ve istikrarlı, olmalar, n, engeller.⁴⁷

6. Mobbing Ma durumun Ki ilik Analizi

Mobbing ara t, rmlar, ndan , kan sonuca göre, mobbing ma durlar, n, n ki ilik yap, lar, aras, nda ay, rt edici özellikler yoktur; mobbing herkesin ba , na gelebilir.⁴⁸ Ara t, rmalarda görü ülen ki ilerinin ortak özellikleri, al, t, klar, yere olan sadakatleri ve yapt, klar, i le özde le mi olmalar, d, r. Davenport⁴⁹ göre; özellikle yarat, c, insanlar, n, yeni fikirleri ve yöntemleri di erlerini rahats, z etmesi nedeniyle bunlar, n mobbinge maruz kalma olas, l, , daha yüksektir. Kurbanlar yüksek mevkilerdekilere tehdit olu turduklar, için hedef seçilirler.⁵⁰

Ara t, rmlar, mobbing ma durlar, n, n al, t, klar, yere olan ba l, ve i leri ile özde le en kimseler olduklar, n, göstermektedir.⁵¹ Özellikle yarat, c, insanlar, n, ürettikleri yeni fikirler mobbing aktörlerini rahats, z eder. Bir ba ar, varsa, bu mobbing aktörüne aittir, bir yenilik fikri varsa bu mobbing aktörünün kafas, ndan , kmal, d, r.

Mobbing ma durlar, genellikle a , r, endi eli, ihtiyatlı,, sözlerinin yanlı, anla , lma ve kötü niyetle çarp, t, lma endi esini daha fazla duyarlar. Tek güvenceleri dürüstlükleri ve iyi

⁴⁶ M. Scott Peck, *Kötülü ün Psikolojisi*, (stanbul: Çev. Göker Talay Kurald, , Yay, nc, l, k), 2003, s. 117.

⁴⁷ L.F. Fitzgerald and S. L. Shullman, "Sexual Harassment: A research Analysis and Agenda For The 1990s." *Journal of Vocational Behavior*, 42, 1993, ss. 5627.

⁴⁸ H. Leymann, H., & Gustafsson, A. 'Mobbing at Work...', ss. 251-275.

⁴⁹ Davenport, *yerinde...*, s. 51.

⁵⁰ E. Elif Yüçetürk, "Örgütlerde Durdurulamayan Y, ld, rma Uygulamalar,: Dü Mü? Gerçek mi?ø <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl,> Eri im:27.04.2003

⁵¹ D. Zapf, & C. Knorz,. & M. Kulla, "On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.2. 1996, ss. 215-237.

niyetleridir. Ma durlar,n iyi niyetleri ve kendi s,n,rlar, içinde ya amalar,, mobbing aktörlerini cesaretlendirir. Ma durun iyi niyeti ve sabr, zafiyet, yak,nla ma abas,, -yer edinmeø endi esi olarak görülür.

7. Mobbingin Örgütün Be eri Unsuru Üzerine Etkileri

Örgüt için mobbing kanser gibidir; herhangi bir hücreden (departman) ba layarak örgütün bütün ya amsal organlar,na h,zla yay,l,r. Bu nedenle örgüt ya amsal fonksiyonlar,n, kaybetmeden iyile tirici önlemlerini biran önce al,nmal,d,r. Mobbingin örgütte ortaya , kard, , ilk sonuç, a ,r, örgütsel streştir.⁵²

Mobbing nedeniyle, örgütte önce mobbinge direnç gösteren, ki ilikli insanlar tasfiye edilir. Bunlar, mobbing aktörlerinin hatalar,n, ilk gören ve bunu göstermekten çekinmeyen ki ilerdir. Tasfiye i leminin sonunda görel olarak daha niteliksiz olanlar ve mobbingin suç ortaklar, örgütte kal,r. Bu ki ilerden baz,lar, hak etmedikleri yere yönetici mobbing aktörleri taraf,ndan terfi ettirilir. Ne var ki niteliksizli i egemen k,lmak mümkün de ildir ve kaybetmi bir örgütün kazanan al, an, olamayaca , için, mobbing nedeniyle herkes kaybetmi olur.

Mobbing nedeniyle al, anlar,n örgüte kar , ba l,l,k ve sadakat duygular, kaybolur. al, anlar i yapmak yerine mesai yapmaya ba larlar.⁵³ gören devir h,z, artar. Üst yönetim sayg,nl, ,n, kaybeder. Emir-komuta ili kileri örgütsel hiyerar i içinde i lememe ba lar ve e güdüm sorunu ortaya ,kar.

Ba lang,ta ceza mekanizmas, i letilerek, özellikle ilkeli insanlar -günah keisiø olmalar, nedeniyle, suçlan,rlar. Ceza motivasyonu öldürür;⁵⁴ motivasyon yoklu u verimsizlikle sonuçlan,r. Bu durum h,zl, bir örgütsel entropi (çürüme, yok olma) ile noktalan,r.

Mobbing nedeniyle al, anlar s,k s,k i yerinden uzakla ma gere i duyarlar; tedavi giderlerinde art, olur. gücü verimi dü er, al, anlar örgüte maliyeti yükselir. yerine gerilimli bir iklim egemen olur.⁵⁵ Örgüt iklimi al, anlar, motive etmekten uzakla ,r. al, anlar,n morali dü er, örgüte kar , sadakat duygular,n, kaybederler. Örgütün önce itibar,, sonra imaj, yaranan,r.⁵⁶

Mobbingin neden oldu u psikolojik sorunlar, ortadan kald,rmak amac,yla, örgütte yeniden yap,lanma hareketlerine giri ilir. Mobbing durdurulmad,ka, örgütün yeniden yap,lanmas, veya reorganizasyonu sonuçsuz kal,r.⁵⁷ Zira mobbing nedeniyle, örgütün nitelikli elemanlar, örgüt geli tirme sürecine dahil olmad,klar, için, örgütsel sinerjinin yarat,lmamas, olanaks,zd,r.

Mobbingin örgütsel maliyeti yüksektir. Psikolog Michael H. Harrison⁵⁸ A.B.D.øde 9.000 kamu al, an, üzerinde yapt, , ara t,rmada, kad,n al, anlar,n %42øsinin, erkek al, anlar,n ise % 15ønin son iki y,lda zorbal, a u rad, ,n,, bunun kay,p zaman ve verimlilik aç,s,ndan 180 milyon dolara mal oldu u anla ,lmaktad,r. 2001 y,l, tahminine göre, örgütsel mobbingin

⁵² Edgar F. Huse-Thomas G. Cummings; *Organization Development and Change*, (USA, West Publishing Company, Third Edition, 1985), s. 325.

⁵³ R.J Vanderberg ve V. Scarpella, -A Longitudinal Assessment Of The Determinant Relationship Between Employee Commitments To The Occupation And The Organization, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15. 1994., s. 535

⁵⁴ T.L. Tang, J.K.Kim, D.S.Tang, -Does Attitue Toward Monay Moderate The Relationships Between Instriction Job Satisfaction And Voluntary Turnover, *Human Relations*,. Vol. 53 no. 2, 2000, s. 219.

⁵⁵ H. Leymann, -The content...ø ss., 1656184.

⁵⁶ Bullying in your Workplace. www.bulliesdownunder.com. Eri im: 24.04.2004.

⁵⁷ S. Einarsen, B. I. Raknes, S. B. Matthiesen, -Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: an Exploratory Study.ø *The European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, 381-401.

⁵⁸Michael H. Harrison, -Workplace Bullying's High Cost: \$180m In Lost Time, Productivity,ø <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html>. Eri im: 24.04.2004.

sonuçlar,ndan olan stres ve stres nedenli hastalıklar, n endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti y,lda 12 milyar sterlidir. Tüm stresle ili kili hastalıklar, n yar,s,n,n i yerinde zorbal, a maruz kalma nedeniyle oldu u tahmin edilmektedir.⁵⁹

ngiltere'de stres nedeniyle dü ük performanslı, personeli tekrar normal düzeyine ula t,rmak amaç,yla yap,lan harcamalar, n endüstriye maliyeti üç milyon paund civar,nda oldu u tahmin edilmektedir. sveç'te benzer durumdad,r. Çok say,daki i çinin tazminat hakları, 1980'de 190.000 paund'dan 1988'de 260.000 paund'a yükselmiştir.⁶⁰

Almanya Çal, ma Bakanlı, ın, n yaptı, , ara t,rmaya göre, i yerinde mobbing di er Avrupa ülkelerinden daha yayg,nd,r. Yap,lan çal, malara göre mobbing aktörlerinin ço u erkek, kurbanlar, n ço u ise kad,nlardan olu maktadır. Ayn, ara t,rman, n sonuçlar, na göre mobbingin i gücü kayb, ve artan tedavi giderleri nedeniyle Almanya'ya maliyeti, y,ll,k 100 milyon Euro'dur.⁶¹

Mobbinge maruz kalman, n sonuçlar,ndan biri de örgütsel çat, mad,r. Örgütsel çat, ma; verimlili i engelleyen, do al olmayan ve kontrol edilmesi gereken bir davran, t,r. A ,r, uçlarda yer alan çat, maøy,k,c., trajik sonuçlara yol açabilmekte, örgütsel strese sebep olmaktadır. Stres ise örgütsel sinerjiyi ortadan kald,ran en önemli mobbing faktörüdür. C.B.Wilson'ın Norveç'te 2215 sendika üyesi i çi üzerinde yap,lan ara t,rmada, çal, anlar, n %27'si, örgütsel verimlili in dü mesinde mobbingi önemli bir faktör⁶² olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

8. Mobbingin Ma dur Üzerindeki Psiko-somatik Etkileri

yerinde zorbal,k veya kabul görmü ad,yla mobbing, bir ki inin ya da bir grubun hedef seçilmiş ki iye karşı, sistematik bir biçimde uygulad,klar, a a ,lay,c, y,ld,r,c., taciz edici tutum ve davran, lar,d,r. Bu eklede gücün kötüye kullan, lması, sonucu, hedef ki i kendini psikolojik olarak altüst olmu , tehdit altında, d, lanm, , a a ,lanm, ve yaralanm, hisseder, kendine olan güveni sars, l,r, yeteneklerinden üphe etmeye ba lar ve a ,r, stres altında kal,r.

Mobbingin kurban üzerindeki en önemli etkisi, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı, yabancıla t,rması,d,r.⁶³ Yabancıla mayla birlikte; güçsüzlük, süreci bütünlük içinde alg,layamama, yalnızla ma ve kendi özüne karşı, yabancı, hissetme ekinde özetlenebilecek ki isel sorunlar ortaya ç,kar.

Mobbingin ma dur aç,s,ndan en olumsuz yanlar,ndan biri de, ma durum -örgütsel anomiyø ya amas,na neden olmas,d,r. Mobbingin neden oldu u örgütsel anomi sonucunda, örgütsel de erler ile, ma durum ki isel de er, amaç ve hedefleri aras,nda belirgin bir farklıla ma ortaya ç,kar. Örgütsel ili kileri düzenleyen kural ve de erlerin a ,nması,n,n do urdu u karma a ve kurals,zl,k durumu, kurban, örgütsel anomiyø götürür.

Örgütsel anomi ya ayan ki inin örgütsel de er ve rol da ,l,m,na ilgisi kaybolur; de er ve normlar, anlams,z ve amaçs,z görür. Söz konusu sürecin sonunda kurban kendini güçsüz, yalnız, yal,t,lm, ve süreci bütünlük içinde kavrayamayan biri olarak hisseder. Söz konusu psikolojik durumun mobbing ma durunu götürece i yer, örgütsel yabancıla mad,r.

⁵⁹ John Beddow, "Best Places to Work selections are Based on a Statistical Analysis", *Houston Business Journal* October 17, 2003.

⁶⁰ T Cox- P Leather and S. Cox; "Stress Health and Organizations", *Occupational Health Review*, 23, 13-18'den aktaran Maureen F. Dollard and Anthony H. Winefield; "Managing Occupational Stress: A National International Perspective", *International Journal Of Stress Management* Vol 3 No 2 1996. s. 70.

⁶¹ "What's Going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally", <http://www.ideamarketers.com/library/article>. Eri im: 24.04.2004.

⁶² C. B. Wilson, "Businesses Suffer From Workplace Trauma", *Personnel Journal*, July, 1991, ss. 47650.

⁶³ Barlas Tolun, *Ça da Toplumun Bunal,m,: Anomi ve Yabancıla ma*, (Ankara: ktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yay,nlar,, 1981), s. 184.

Örgütsel anominin varlığı, gösteren belirtiler; huzursuzluk ve kronik kaygı, duygusu, çalınma arkadaşlarından kopma veya tecrit edilme izlenimi, amaçsızlık ve anlamsızlık duygusu gibi tutum ve davranışlar. Örgütsel anomiyi yaayan mağdur psikolojik rahatsızlık, ötesinde, istenmeyen davranışlara maruz kalır.

Mobbing sürecinin sonunda yaayan kişilerin ilişkilerinde bozulma, veya psikolojik-ruhsal rahatsızlık üç biçimde ortaya çıkar. Birinci tür etkide mağdurlar, derinlerini ve amaçları, yitirip, umut ve amaçtan uzak, içinde bulundukları anlaşılan, bir yaşam sürmeye başlarlar. Bu anlamda, amaç olgusunda, bir belirlilik ve anlamlılık yoktur. Daha önce savundukları, yerine göre korudukları, örgütsel değerlere karşı, bir tepkiyle kurbanlar kendilerini savunmaya başlarlar.

Mobbingin mağdur üzerinde ikinci etkisi, onun örgütsel kültür ve diğer etik kurallara karşı, duyarsızlaşması, neden olmasındır. Mobbing mağdurlar, örgütsel amaç ve davranışları, yönlendirecek değerlerden yoksun hale gelirler. Mağdur kişinin ait olduğu örgüte ilişkin bir gelecek beklentisi olmadan, için, geleceğe yönelik arayışları, örgüt dışına kaydırılır.

Mobbingin mağdur üzerindeki üçüncü etkisi, kurbanın bir zamanlar sıkıca bağlanmış, örgütsel değer ve amaçları, yitirmesidir. Mağdur, davranışları, izah edecek bir düzlem ve ayakları, basacağı zemini kaybeder. Bir boşluk ve hiçlik duygusu içinde yaşamaya tutunmaya çalışır.

Mobbinge maruz kalan bireyin yalnızlık ve yalıtılma, kişisel hissiyle güven ihtiyacı artar. Duygusal açlık, giderecek ve sosyal destek bulabileceği bir zeminden mahrum kalmak bireyde derin bir güvensizlik hissi oluşur. Hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı, hissi depresyon, temel motivasyon, artan kan basıncı ve nabız oranı, iktidar ayrılma isteği ve tatminsizlik yol açabilir.⁶⁵

Mobbing insanlarda; uykusuzluk, çeşitli sinir bozuklukları ve semptomları, melankoli, duyumsuzluk-hissizlik, konsantrasyon bozukluğu, sosyal fobi, sosyal izolasyon, kendini küçümseme ve hor görme, sosyal intibaklılık, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, öfke, huzursuzluk ve derin keder hali gibi psikolojik sorunlara neden olur.⁶⁶

Mağdurların yerinde hareketlerinde aşırı bir ihtiyatlılık gözlenir. İstedikleri zaman yerini de iktidare edemez, terk edemez, mazeret beyan edemez, iktidarı yapamayacağı söyleyemez. Yarınla ilgili hiçbir güvencesi yoktur. Artık kesin olan tek şey vardır o da kişinin risk altında olduğunu gösterir.

Mobbingin mağdur üzerine diğer olumsuz etkilerini Einarsen şu şekilde belirtmektedir; zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrı ve sancılar gözlenen rahatsızlıklardan bazılarıdır. Bunların dışında; dümanlık hisleri, hafızaya kaybı, aşırı duyarlılık, saldırganlık hissi, sinirlilik, sosyal ilişkilerden kaçınma gibi psikolojik semptomlar görülür.⁶⁷

Kurban bir taraftan doğal bir iç dürtü olan *yaama arzusu* gibi birincil isteği, diğer taraftan bağını daha büyük belalar, gelecekteki üncesi arasında yaşamaya adanmış, ikilem içerisinde kavrulmuş durur. Bu iki duruma karşı gösterilebilecek ilk tepki korku hissinin giderek artmasıdır. Mobbingin iddetlenmesi ve süresinin uzaması, durumunda, birey zaman ve mekan uyumunu kaybedip psikolojik donma yaşar.

⁶⁴ Edgar F Huse & Thomas G. Cummings, *Organization Development and Change*, (USA, West Publishing Company, Third Edition, 1985), s. 325.

⁶⁵ Valerie J. Sutherland and Cary L. Cooper, *Understanding Stress A Psychological Perspective For Health Professionals*, (Chapman And Hall, 1990), s44,45.

⁶⁶ Heinz Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" *Violence and Victims* 5 (2), 1990, ss. 119-126. Ayrıntı için bkz. "Introduction To The Concept Of Mobbing" <http://www.leymann.se/English/frame.html>.

⁶⁷ S. Einarsen, "The Nature And Causes Of Bullying At Work" *International Journal of Manpower*, Vol.20, Nos. 1-2, 1999, ss.16-28.

Mobbingden kaynaklanan a .r, stres nedeniyle, bireyin ho land, , faktörlerde bir azalma, ilgi kaybı, kendini üzgün ve hüzünlü hissetme, uyku bozukluğu veya a .r, uyku, kararsızlık, kendini yetersiz, de ersiz hissetme, konsantrasyon bozukluğu, çal, ma güç ve veriminde düşüş, tekrarlayan ölüm düşüncesi, cinsel ilgide azalma gibi psikolojik belirtiler görülür.⁶⁸

Namieöye⁶⁹ göre, zorbalık kurbanları, n %41'ini bunalıma giriyor. Kadınlar, n %31'ini, erkeklerin %21'ini, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) te hissiyle yerine dönemez, çal, ama duruma geliyorlar. Çal, an, n kuruma ve topluma olan katkı, azalıyor, çevresine katkı, bir yükü haline geliyor.

8. a. Mobbing Ma durları, n, n Ya , Cinsiyet ve Mesleki Profili

Almanya'da Institute for Social Research (SFS) kurulu u, Haziran 2002 tarihinde i yerlerinde mobbingin boyutları, n, gösteren bir rapor yayınladı. Ara tirmada Almanya'daki çal, anları, n %2.7 yaklaşıklık (800.000) i görenin mobbingden etkilendiklerini göstermektedir. Aynı ara tirma bayanları, n erkeklere göre %75 daha fazla mobbing baskısını, altında oldukları, n, ve üstelik çal, anları, n 1/9'ünü tüm yaşamları, boyunca mobbing baskısını, hissettiklerini belirtmişlerdir.⁷⁰

Ara tirmalar, mobbingin Almanya'da olduğu u gibi, tüm dünyada yaygın örgütsel sorun olduğu u göstermektedir. İnsan hakları, temel hak ve özgürlükleri, güvenli i, çal, ma hakları, konusunda görece olarak önde olan Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde rakamlar, mobbingin küçümsemeyecek boyutta olduğu u göstermektedir. Bu oranları, n, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde daha yüksek düzeyde çik, varsayılabilir.

Tablo. 2.

Almanya'da Mobbing Ma durları, n, n Ya Da , l, m,

Ya	%
25'ten az	3.7
25-34	2.6
35-44	2.6
44-54	2.2
55 ve üstü	2.9

Kaynak: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de0208203f.html>.

Mobbing tüm mesleklerde kadın ve erkeklerin yaşları, n, bir örgütsel sorundur. A a ,daki *tablo 3*'ten anlaşılacağı u üzere mobbing sadece belli meslek alanlarında değil, yaklaşık tüm meslek kollarında önemli bir örgütsel sorundur.

Tablo. 3.

⁶⁸ Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith P. K., & Pereira B. 2002. Measuring Workplace Bullying. Aggression and Violent Behavior, Volume:7, Issue:1, January-February: 33-51. (<http://www.sciencedirect.com>, 25.04.2004).

⁶⁹ Gary Namie, Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000. <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>, 02.05.2004.

⁷⁰ Study examines 'mobbing' at the workplace <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de0208203f.html>, 25.04.2004.

Meslek Gruplarına Göre Mobbing Riski

Mesleki Gruplar	Mobbing %	Mobbing Risk Faktörü
Sosyal meslekler (ö retmen, e itimci, avukat vd)	6.93	2.8
Pazarlamacılar	5.64	2.0
Bankacılar ve sigortacılar	3.97	2.0
Teknik meslekler	2.38	1.8
Medikal hizmetler	6.50	1.6
Muhasebeci, sekreter, bilgisayar uzmanlar,	3.75	1.5
Ofis çalışanları, tezgahçılar	17.55	1.3

Kaynak: http://www.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de_0208203f.html.

Araştırmadan çıkan sonuçlara göre, tüm mobbing mağdurlarının yarısından fazlası, yöneticileri tarafından mobbinge maruz kalmaktadırlar. Aynı düzeyde çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing oranı oldukça (12.8%) yüksektir.⁷¹

İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre her 8 çalışanından biri (3 milyon kişi) son beş yılda iş yerinde zorbalığa maruz kalmıştır.⁷²

Amerika'da 2000 yılında Gary Namie tarafından 1335 kişi üzerinde yapılan iş yerinde psikolojik iddet araştırmasına göre çalışanların %16'sı mobbing mağdurdur. Kadın görenlerin zamanlarının %84'ünü mobbing baskısıyla geçirmektedirler. Mobbing aktörlerinin %81'i patron veya üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.⁷³

G. Namie'nin Amerika'da yaptığı araştırmaya göre mobbing mağdurların özel ve mesleki yaşamları olumsuz yönde etkilemektedir. Mobbingin olduğu örgütler mağdurların beceri ve yeteneklerinden yeterince yararlanamamakta, yaratıcılıkları azalmakta, motivasyonları düşmekte, kuku, sinirli, güvensiz bir hale gelmektedirler. Mobbing sonucunda çalışanların %30.8'i işlerini veya iş yerlerini değiştirmekte, %25'i işlerini bırakmakta ve %14.8'i işlerinden kovulmaktadır.⁷⁴

⁷¹ Study Examines 'Mobbing' at The Workplace http://www.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de_0208203f.html, 25.04.2004.

⁷² One in Eight UK Workers are Victims of Bullying Reveals New Ipsos Survey, <http://www.bullyonline.org/media/nr2.htm>.

⁷³ Gary Namie, Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000, <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>, 04.05.2005.

⁷⁴ Namie, *Research from The Workplace...*

Aynı ara tırmanışın sonuçlarına göre, iş görenlerin %41'i mobbing nedeniyle depresyon ya da amokta, gerilim, endişe, kaygı, düşük motivasyon ve konsantrasyon bozukluğu nedeniyle işlerinde verimsiz olduklarını, ileride sürmektedirler. Kadınların %31'i erkeklerin işe, %21'i mobbing nedeniyle travma sonrası stres bozukluğu PTSD (Post-Traumatic Stress Disorder) ya da amoktadırlar. Bunun sonucunda kadınların %82'si işlerini kaybetmekte, bunların (%44'ü kendi istekleriyle, %38'i isteksizce işlerini kaybediyor) %79'u işten ayrıldıktan sonra bile mobbing baskısını, üzerlerinde hissetmektedirler.⁷⁵

Ara tırma sonuçlarından anlaşılacağına göre Amerika'da mobbing tüm örgütlerde görülmektedir. Özel işletmelerde %35, kamu kurumlarında %33, küçük aile işletmelerinde %13 ve kâr amaç gütmeyen örgütlerde işe, %19 oranında mobbinge rastlanmaktadır. Ara tırmadan anlaşılacağına göre, her işletim grubundan insan iş yerinde mobbing mağduru olabilmektedir. Aynı ara tırma, işletim durumları bakımından mağdurların %63'ü üniversite, %17'si işe orta dereceli okul mezunudur.⁷⁶ Bu sonuçlar, iş te sadece mesleki işletim, bilgi ve becerinin yeterli olmadığına, aynı zamanda bir iş etiği ve örgütsel davranış konusu üzerinde durulan örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından gerekli olmaktadır.

Mobbing konusunda geniş bir ara tırma da İspanya'da Alcal de Henares üniversitesi tarafından yapılmıştır. Ara tırmanın sonuçlarına göre, iş yerinde mobbing bakımından Avrupa ülkelerinin durumu Amerika'dan pek farklı değildir. Ara tırma, Avrupa Birliğinde işçilerin %15'inin mobbing mağduru olduğunu göstermektedir. Belçika'da işçilerin yaklaşık %13'ü iş yerinde psikolojik iddetin etkisi altında olduklarını ifade etmişlerdir. İspanya'da çalışanların yaklaşık 1/3'ü iş yerinde psikolojik saldırıya uğradıklarını hissettiklerini belirtmişlerdir. Alcal de Henares Üniversitesi profesörü Inaki Pinuel, mobbingin iş yerinde karışıklıklar, sorunların illsizleşmesinde yer aldığını belirtmiştir.⁷⁷

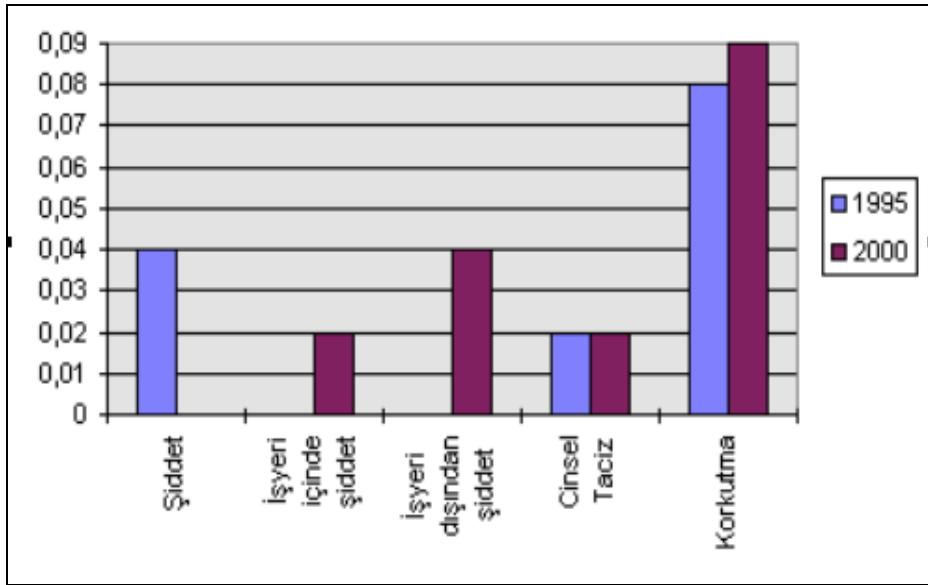
Grafik 1.

İş yerinde İddet ve Taciz

⁷⁵ Namie, *Research from The Workplace...*,

⁷⁶ Namie, *Research from The Workplace...*,

⁷⁷ What's Going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally, <http://www.ideamarketers.com/library/article>, Erişim: 26.04.2004.



Kaynak: <http://www.antimai.org/ab/eu10yil.htm>

Yukarıdaki grafik, iş yerinde iddet ve tacizin kurumlarda süregelen bir sorun olduğunu göstermektedir. Tüm ekonomik ve insani gelişmelerine rağmen, iddet ve tacizin artarak devam etmesi, örgütsel davranış, motivasyon ve iş tatmini konularında çalışmaların yapılmasına olanak vermesini ortaya koymaktadır.⁷⁸

Avrupa Vakfı, her 5 yılda bir çalışmalarıyla ilgili olarak Avrupa ülkelerinde araştırma yapmaktadır. Grafik 2'de, 1995 yılındaki mobbing uygulamalarıyla 2000 yılı karşılaştırılarak görülmektedir. 2000 yılı araştırmasında, 21.500 kişiyle birebir, yüz-yüze görüşme yapılmış; Luxemburg dışında kalan her bir üye ülkede 1500 kişiye gidilmiştir.

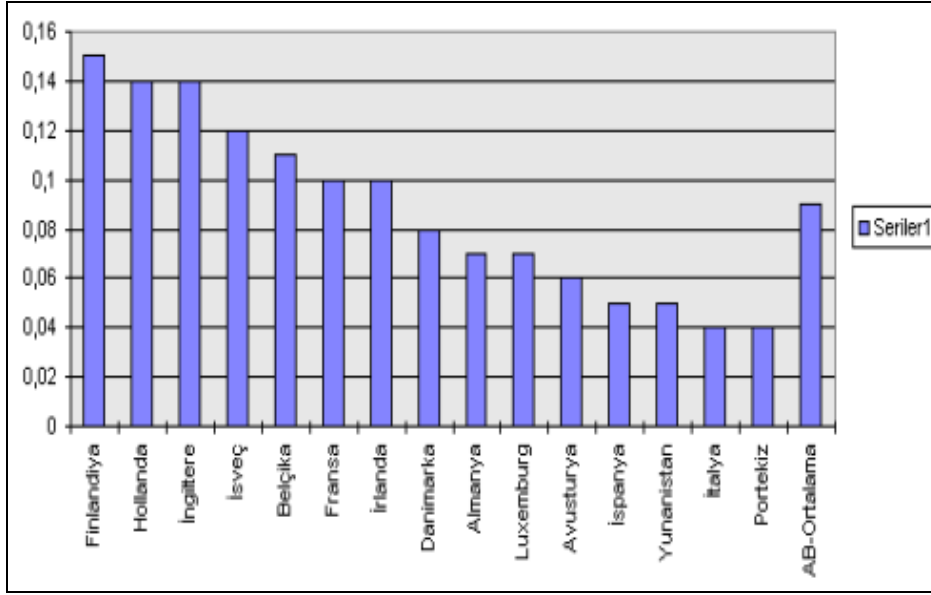
Ayrıca, yukarıdaki tablolarda da görüldüğü gibi, iş yerinde psikolojik iddet ve taciz süregelen bir sorun olmaya devam ediyor. Mobbing sadece Batı ülkelerindeki örgütlerde yalnızca bir sorun değildir; psikiyatri Amerikan Saman, Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastanesi'nde, iş yerinde baskı sonucu tedavi gören 20-40 yaş arası birçok hastanın bulunduğu belirtilmektedir. Kadınların çoğunluğu olduğu turdu u grupta ilk sırada devlet memurları gelmektedir.⁷⁹

⁷⁸ Avrupa Birliği'nde Çalışma Koşullarının Son On Yıllık Gelişimi, <http://www.antimai.org/ab/eu10yil.htm>, 23.04.2004.

⁷⁹ http://www.nektarin.com/Megaportal/Cma/application_definitions/Nektarin/mobbing/html, Erişim: 26.04.2004.

Grafik. 2.

Korkutma ve Sindirmeye Maruz Kalma Oran,

Kaynak: <http://www.antimai.org/ab/eu10yil.htm>

A a ,da Tablo 4te psikolog Tahir Özakka taraf,ndan yap,lan ve Tedaviye Al,nan Anksiyete Bozuklu u olan i i ve memur hastalarda, anksiyete bozuklu u oranlar, gösterilmektedir. Özelliklerde memurlardaki anksiyete bozuklu unun yüksekli i dikkat çekicidir.⁸⁰

Tablo.4.

Ara tırma Grubuna Dahil Edilen Deneklerin Meslek Gruplar,na Göre Da ,l,m,

Meslek	N	%
i	11	6.1
Memur	31	17.2
Di er	28	15.6
Toplam	180	100.0

⁸⁰Tahir Özakka , *Tedaviye Al,nan Anksiyete Bozuklu u Grubundaki Hastalar,n Cinsiyetlerinin, De i ik Parametreler Aç,s,ndan ncelenmesi* <http://www.hipnoz.com/bt15.html>, 25.04.2004.

Kaynak: <http://www.hipnoz.com/bt15.html>.

E. C. Evren ve arkadaşları, n, n yaptıkları ara tirmada kadın memurlardaki anksiyete bozukluğunun (%16.3) erkek memurlardan daha yüksek (%15.8) olduğunu anlamaktadır. Bunda kadın cinsiyetine yönelik cinsel tacizin rolünün olduğunu anlamaktadır.⁸¹

Ayrıca Tablo 5, Ankara Numune Eğitim ve Ara tırma Hastanesi Acil Servisinin psikiyatri bölümüne başvuran hastaların cinsiyet, eğitim ve mesleki durumları gösterilmiştir. Bir ay içinde Psikiyatri Acil Polikliniğine başvuran hastaların cinsiyet, eğitim ve mesleki dağılımları gösterilmiştir. Tablonun konumuz açısından önemi, mobbingin mağdurlar üzerindeki etkilerinden olan konversiyon Bozukluğu (%33.5), psikotik bozukluklar (%19.6) ve yaygın anksiyete bozukluğunun (%10.6) memur ve işçilerdeki görülme oranlarıdır. Kadın hastalarda en çok konulan tanı, konversiyon bozukluğu (%42.5), erkek hastalarda herhangi bir psikosomatik bozukluklardır. (%34).⁸²

Tablo. 5.

Acile Başvuran Hastaların Sosyo-demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	181	56.2
Erkek	141	43.7
Mesleki		
İşçi	43	13.4
Memur	39	12.1

⁸¹ E. Cüneyt Evren ve diğerleri, "Alkol Kullanım Bozukluğunda Cinsiyet Farklılığı: Yatan Hasta Verilerinin İncelenmesi" *Bağcımlılık Dergisi*, Cilt 4. Sayı 3. 2003.

* *Konversiyon bozukluğu*, organik bir neden bulunmaksızın ortaya çıkan, bayılma, felç olma ve duyu kaybı gibi nörolojik belirtilerdir.

* *Psikotik Bozukluklar*, sanrı, hezeyan veya halüsinasyonla birlikte gerçeği de erlendirmenin kaybıyla gelen bir psikolojik rahatsızlıktır. Gerçek anlamda hastalıkları, n farkında değildir.

* *Anksiyete bozukluğu*, en az 6 ay süreyle, hemen her gün korku ve endişe beklenti, huzursuzluk, gerginlik, konsantrasyon güçlüğü gibi belirtileri olan mesleki işlevselliği bozan bir psikolojik rahatsızlıktır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Adnan Erkuş, *Psikoloji Terimleri Sözlüğü*, Doruk Yayınları, Ankara 1995.

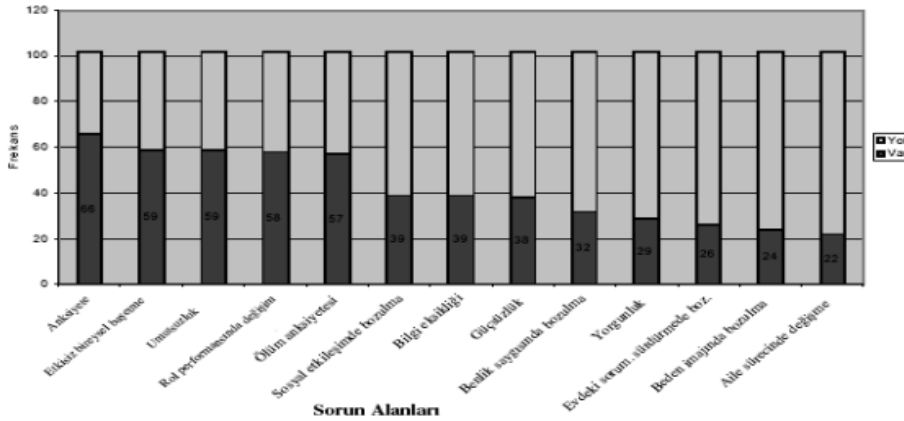
⁸² Cebrail K. Sa ve diğerleri, "Acil Psikiyatrik Başvuruların ve Acil Psikiyatrik Hizmetlerin Değerlendirilmesi" [http://www.yenisymposium.net/fulltext/2001\(4\)/ys2001-39-4-2.p](http://www.yenisymposium.net/fulltext/2001(4)/ys2001-39-4-2.p)

Diğer	240	74.5
Toplam	322	100,0

Mobbingin çal, anlar üzerindeki etkileri bak,m,ndan yukar,daki tablo ele al,nd, ,nda; çe itli psikolojik rahatsızlıklar,n kad,n i görenlerde, erkeklerden daha yüksek oranda ç,kmas,, yukar,da belirtti imiz gibi kad,n cinsiyetine yönelmi cinsel tacizle ili kilendirilebilir.

Grafik. 3.

Ruh Sa lı , Birimine Ba vuran Hastalar,n Sorun Alanlar,n,n Da ,l,m,



Kaynak: Fatma Öz, Sat, D. Ünal, Elçin B. Akdeniz, Sat, C. Dil, Hacettepe Üniversitesi Onkoloji Hastanesi Ruhsal Birimine Ba vuran Kanser Hastalar,n,n Özellikleri ve Sorun Alanlar,, Türk Hematoloji-Onkoloji Dergisi THOD, Say,: 1 Cilt: 14 y,l: 2004

Grafik 3'te görüldü ü gibi Fatma Öz ve arkadaş lar, tarafından yap,lan ve Hacettepe Üniversitesi Onkoloji Hastanesi Ruhsal Birimine Ba vuran kanser hastalar,n,n özellikleri ve sorun alanlar,na ili kin çal, mada, memurlar,n %31.4'ünde ve i çilerin %30.4'ünde uzun süre psikolojik bask, alt,nda kalanlarda gözlemlenen psikotik bozukluklar tespit edilmi tir.

9. Mobbingle Ba a Ç,kma Yollar,

Mobbingin yaratt, , psikolojik gerilimin ki ilere, kurumlara ve topluma olan faturas,n,n yüksekli i, mobbingle mücadele etmeyi zorunlu

kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik iddeti ortadan kaldırarak, örgütleri i tatmini,⁸³ çal, ma bar, , ve ba lanma hissi sa layacak sosyal yapı,lar haline getirmek gerekmektedir.

Zaman kayb,, performansta azalma, i in niteli i ve niceli inde dü me, yükselen personel çevrimi, yeni personel e itim ve adaptasyon maliyetleri, tazminat talepleri, sigorta, sa lık maliyetlerinde ve hastalık izinlerinde artma, i e gelememe nedeniyle yükselen kay,plar, tak,m çal, malar,nda bozulma, çal, anlar,n aras,ndaki ili kilerin bozulmas, sonucu mü terilerle ili kilerin olumsuz etkilenmesi ve kurulu un isminde a ,nma ve genel imaj bozulmas, gibi nedenler, örgütsel ve bireysel olarak mobbinge mücadeleyi gerekli kılmaktadır.

9.a. Mobbinge Örgütsel Ba a Ç,kma

Örgütlerde psikolojik iddeti önlemek veya var olan bir mobbingi yönetmek, yönetimin kar ,la t, , en güç sorunlardan biridir. Mobbingin çözümünde birden fazla yöntem uygulanabilir; ancak hangi tür mobbingde hangi yöntemin uygulanaca ,n,n tespiti için, psiko-terörün iyi analiz edilmesi gerekir.

Örgütte mobbinge neden olabilecek her tür sorunun ortadan kald,r,lmas, için yapı,lmas, gereken ilk i , sorunun ve taraflar,n,n tespit edilmesidir.

İkinci a amada, psiko-terör faktörü olarak tanımlanan unsurlar ortadan kald,r,larak, örgütün yeni mobbing aktörleri ve ma dur üretmeyecek, dinamik ve sa lık, bir yapı,ya kavu turulmas, gerekir.

Mobbinge ba a ç,kma konusunda, öncelikle mobbinge neden olan faktörler tespit edilir.⁸⁴ Bundan sonraki a ama, mobbingin yapı,s,n,n analiz edilmesidir. Bu analizlerde u sorular,n cevab, aran,r: Mobbingin ortaya ç,k, sebebi nedir? Mobbinge taraf olanlar kimlerdir? Psiko-terör nas,l bir geli me göstermiştir? Mobbingi ba latan ve sürdüren gizli nedenler nelerdir, birden fazla çözüm var mıdır? Örgüt, çözümün uygulanabilece i bir ortama sahip midir? Örgütsel ko ullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur? gibi sorular,n cevab, aran,r ve en uygun çözüm yolu bulunarak, zaman kaybetmeden uygulan,r.

yerinde mobbingi önlemek için, örgütsel düzeyde alınmas, gereken baz, önlemler vard,r. Bu önlemleri u ekilde s,ralayabiliriz:

⁸³ Robert Knoop, "Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment For Nurses" *Journal Of Psychology Interdisciplinary And Applied*, Vol. 129, Issue. 6, 1995 ss. 643-650.

⁸⁴ Lourie J. Mullines; *Management and Organizational Behavior*, (Pitman Publishing, A Division of Logman Group UK Limited, Second edition, 1989), s., 498.

- Öncelikle mobbingi bir örgütsel sorun olarak görmek ve tan,mlamak,
- Mobbing faktörleri konusunda bilgi vermek, e itim yoluyla mobbing nleme programlar, yapmak,
- Mobbinge izin vermeyecek bir örgütsel iklim ve kültür olu turmak,
- Mobbing ma durlar, için dan, ma ve rehabilitasyon hizmeti sunmak.

Mobbingi önlemek için en önemli görev, örgüt yöneticisine dmektedir. Yönetici, örgütte yetkiyi, gücü ve otoriteyi kullanan ki idir. Yönetici söz konusu yetkilerini kullanarak, örgütün fiziksel ve be eri tasar,m,n,, herhangi bir mobbinge yol amayacak ekilde düzenlemelidir. Özellikle ma durun al, ma ko ullar,nda mutlaka bir iyile tirmeye giderek, ona de er ve önem verildi ini göstermelidir. Ayr,ca yönetici, taraflar, bir araya getirerek, örgütsel ,karlara hizmet etmeyen her tür tutum ve davran, tan uzak durmalar, konusunda kararl, bir tav,r göstermelidir.

Yönetici rgtsel yap, ve süreçler gözden geçirilerek, mobbinge kaynakl,k edecek her tür faktör ortadan kald,r,lmal,d,r. Zira yöneticinin yönetim becerisi gsterilece i alanlar,n ba ,nda örgütsel sorunlar,n zm gelir. nsan,n bulundu u her ortamda sorunla kar ,la ,labilir.⁸⁵ Yönetim ayn, zamanda örgütsel sorunlar,n ortadan kald,r,lmaz,n, da gerektiren bir etkinliktir

9.b. Mobbingle Bireysel Ba a ,kmak Yollar,

Mobbingle bireysel olarak ba a ,kmak için seçilecek t yol vard,r. Bunlar; mobbingin yönetilebilir bir sorun oldu unu kabul ederek mobbinge anlay, gösterme, mobbinge kar , sava verme ve mobbing kar ,s,nda geri çekilmedir. Mobbingle bireysel ba a ,kmada taraflar, söz konusu yollardan hangisini uygulayacaklar,n, ki ilikleri ve mobbing türüne göre karar vermelidirler.

Mobbinge anlay, gösterme, mobbingin tekrarlanma s,kl, , veya iddetine göre de i ir. Mobbing sistemli biçimde devam ediyor ve iddetinde artma e ilimi gözleniyorsa, mobbinge anlay, gösterme do ru bir yöntem de ildir. E er mobbing periyodik biçimde geliyor ve stres katsay,s, d k ve tolera edilmesi mümkün ise, zay,fl,k i areti vermeden mobbinge anlay, gösterilebilir.

⁸⁵Jill, Janov; *The Inventive Organization, Hope And Daring At Work*, (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994), s.216.

Kar , sava verme durumunda, mobbing aktörünün yöntemini seçmemeye dikkat edilmelidir. Mobbingle ba a ç,kmada mobbing aktörünün yöntemini seçmek, ma duru, mobbing aktörü kar ,s,nda zay,f dü ürür. Ma dur kabul edilebilir tepkilerle, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davran, larla, mobbing aktörünü s,k, t,rnal,d,r. Bu yöntemin seçilmesi durumunda ma dur ayn, zamanda sosyal destek bulmaya çal, mal,d,r.

Mobbingle mücadelenin üçüncü yöntemi olan *geri çekilme*, ancak güç dengesi aras,nda büyük orans,zl, ,n olmas, durumunda istenmeden seçilen bir yol olmal,d,r; aksi halde ma durun geri çekilmesi, mobbing aktörünü cesaretlendirecektir.

Bunlar,n d, ,nda mobbingle bireysel ba a ç,kmak için kurban kendi ki ili ini geli tirecek, direncini artt,racak çabalar içinde olmal,d,r. Bu amaçla gösterilecek çabalardan bazı,lar, unlar olabilir:

a- Öz-sayg,n,n geli tirilmesi: Herkesin mobbinge dayanma katsay,s, farklı,d,r. Söz konusu katsay,, bireyin uyum düzeyi,ni ve direnme s,n,rlar,ın, belirler. Mobbinge kar , direnç gösterip onunla ba a ç,kmak için ba vurulacak yollardan biri, özsayg,n,n geli tirilmesidir.

b- Denge bölgeleri olu turma: Mobbing, ma durun istikrar,n, ve ya am düzenini bozar. Söz konusu istikrars,zl, a kar , ,denge bölgeleriø mobbingle ba a ç,kmaya yard,mc, olur. Denge bölgesi, her tür istikrars,zl, ,n ortadan kalkt, ,, ma durun kendini güven ve esenlik içinde hissetti i bir ortamd,r. Denge bölgesi, kurban,n istemedi i de i imlerin olmad, , veya çok s,n,rl, oldu u güvenilir s, ,n,lacak bir limand,r.

c-Niteliklerin geli tirilmesi: Mobbingin olu turdu u psikolojik gerilimi azaltman,n bir ba ka yolu da, ki isel ve mesleki nitelikleri geli tirmektir. Bu kurban,n kendisine kar , duydu u güveni ve öz-sayg,s,n, yükseltir.

d- Ruh sa l, ,: Gerilim azalt,c, önlemlerden bir di eri, iyi bir ruh sa l, ,d,r. Geli tirilen güçlü psikolojik uyum, kurban,n psikolojik yaralanmas,n, engeller ve mobbing kar ,s,nda onu donan,ml, k,lar.

e-Alg,lama stratejileri: Her tür mobbing faktörü, insan,n ki ilik süzgecinden geçer ve anlam,n, ki inin alg,lamas,na göre olu turur. Kimileri oldukça güçlü mobbinge direnç gösterebilirken, kimileri çok basit mobbing faktörü kar ,s,nda y,k,ma u rar.

Mobbing aktörünün amaçlar,ndan biri de, kurban, yaln,zl, a ve sosyal izolasyona itmek oldu u için, bu gibi durumlarda sosyal deste in önemi artar. Sosyal destek, bireyin ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekle tirme gibi temel ihtiyaçlar,n,n, ba ka bireylerle kurdu u etkile im

sonucunda tatmin edilmesini sağlar.⁸⁶ Sosyal destek, kişiler arasında, yakınlar ve psikolojik destek sağlayarak, kurbanın mobbinge karşı direncini artırır. Böylece sosyal destek, hem bireyler arasındaki ilişkileri, hem de bireyle örgüt arasındaki ilişkileri geliştirir.⁸⁷ Sosyal destek, mobbing baskısı, ve psikolojik destek arasında tampon vazifesi görür.

SONUÇ

Son yıllarda batı toplumlarında giderek yaygınlaşan yıldırmaya uygulamaları, bu ülkelerde gerek baskı, önlemeye yönelik, gerekse maddelerin tedavisine yönelik çabalar oldukça yoldur. Ülkemizde ise, hem kamu, hem de özel örgütlerde yıldırmaya uygulamaları, sıkça görülmesine karşın, iş yerlerinde yaşanan bu sürecin ne anlama geldiği bile bilinmemektedir. Ülkemizde mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olmakla birlikte, bireysel olarak mobbinge ilgili şikayetlere, çeşitli baskı ve yaygın organlarında adanmış, biçimde rastlanmaktadır.

Örgütlerde yıldırmaya eylemlerine karşı, öncelikle yukarıda belirtilen örgütsel ve yönetsel sorunların çözülmesi gereklidir. Örgüt hiyerarşisinde genellikle yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırmaya eylemleri, gerçekte güç ilişkilerinden kaynaklanmakta, bu nedenle yatay ve dikey olabilmektedir. Ast-üst ayrılmadan örgütteki tüm çalışanlar, bu olguya karşı direnç ve duyarlılık kazanabilmeleri amaçlanmalıdır.

Maddelerin mobbinge karşı savunma yapabilmesi için bireysel planda ilk yapması gereken, bu durumu önce kendisine kabul ettirmesi ve ya adanmış olayı kabul etmesidir.⁸⁸ Maddelerin mobbinge karşı uygun bir stratejiyle mücadele etmeli, tepkileri ölçülü olmalı, kurban kendini savunurken, diğer insanlar suçlamamalıdır. Aksi takdirde mobbing aktörünün amaçlarına hizmet etmesi, zor insanlığı herkesle sorunlu gibi suçlamaları, haklı çökür.

Mobbing maddeleri güvendiği birine ya adanmış durumu anlatarak, iş arkadaşları arasında destek sağlayabilmelidir. Ne var ki bu her zaman sorunu çözmeyecektir; çünkü mobbing aktörlerinin taktiklerinden biri de, maddelerin dalgınlığı, ve izolasyonu olduğu için, çok az insan dalgınlığı, lanm, lık

⁸⁶ G. S. House, *Work Stress and Social Support*, (Reading, MA: Addison-Wesley'den Dawn S. Carlson & Pamela L. Perrewé), s. 514.

⁸⁷ David Bunce-Michael A. West, "Stress Management and Innovation Interventions at Work", *Human Relations*, Vol: 49, No: 2, 1996.

⁸⁸ D. Groeblichhoff, and M. Becker, "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.2. 1996, ss. 277-294.

durumunda ma durun yan,nda yer alma erdemi gösterir. Bu durumda insanlar genellikle mobbing aktörünün hedefi olmamak için ma durdan uzak durmaya çal, ırlar;⁸⁹ ancak bu tutum ilerde onlar,n mobbing ma duru olmaları,n engellemez.

yerlerinde mobbing ço u kez kaç,n,lmazdır.⁹⁰ Mobbing aktörüyle ba a ç,kmada özür dilemeci tav,r, mobbing aktörünü durdurmayacaktır. Kurban,n özür dilemesi, kendini mahcup hissetmesi ve fazla ho görülü olmas,, onu mobbing aktörünün gözünde ideal bir kurban haline getirir. Ma dur, çektiklerini çekmek zorunda olmad, ,n, dü ünerek, çal, ma hayat,n,n bu kabul edilemez faktörünü ortadan kald,rma konusunda üzerinize dü eni yerine getirmelidir.

⁸⁹ K Niedl, "Mobbing and Well-being, Economic and Personnel Development Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.2. 1996, ss. 239,150.

⁹⁰ D. Zapf, and C. Knorz, and M. Kulla, "On the Relationship Between Mobbing Factors And Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.2.1996, ss. 215-237.