

## **MOBBING: İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ\*\***

**Doç. Dr. Pınar TINAZ\***

### **SUMMARY**

Mobbing is a multi dimensional, multi disciplined and a complex subject which exists in labor environment from the very beginning; but it is ignored by everybody who takes place in this process due to human nature.

Everybody with no difference in culture and in sex can be subject to mobbing which has very serious results.

In the introduction part of this article the concept of mobbing is explained. In the I part, the statistical data and approaches about mobbing in the content of labor security and laborer health in EU countries and also the legal point of view in our country is presented. In the II part, the results of mobbing are examined on the bases of individual, organization and society. The first steps of struggle with mobbing is emphasized in the last part of the article.

### **GİRİŞ**

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

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, asları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her

---

\*\* Bu Makale Yayın Kurulu'nun daveti üzerine hazırlanmıştır.

\* *Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*

tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir<sup>1</sup>.

Kavramın terminolojisine baktığımızda “mobbing”, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir<sup>2</sup>.

Kavramın daha sonra 1960’larda, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir<sup>3</sup>.

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 80’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır.

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde psikolojik şiddet, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır<sup>4</sup>.

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır<sup>5</sup>. Örgüt

---

<sup>1</sup> Pınar Tınaz (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 8.

<sup>2</sup> "Mobbing", *overo lo Stress da Persecuzione Psicologica*,  
[http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11\\_00.html](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html). (18.08.2005).

<sup>3</sup> Keneth Westhues (2002); *The Mobbings at Medaille College in 2002*, University of Waterloo, Canada, p.2.

<sup>4</sup> Heinz Leymann, “Introduction to the Concept of Mobbing”, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005)

<sup>5</sup> Stale Einersen, Helga Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (2003); *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor& Francis Books Ltd., London, p.4.

içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken, işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanır.

Avrupa Birliği ülkelerinin birçoğu işyerinde uygulanan psikolojik tacizle mücadele için düzenleyici önlemler almış olup, ortak bir anlaşma üzerinde çalışmaktadırlar.

## I- ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KONUSUNA İLİŞKİN VERİLER

İşyerinde uygulanan mobbing, bir diğer deyişle psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşen ve sayıları günden güne artan işten ayrılmalar sonucunda, 1990'lı yıllarla birlikte başta Avrupa'da olmak üzere tüm dünyada, çok büyük bir problem şeklinde algılanan konuyla ilgili olarak ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Son yıllarda pek çok ülkede, mobbinge ilgili olarak yapılan araştırmaların sonuçları, mobbing olgusunun ne denli ciddi boyutlara ulaştığını gözler önüne sermektedir.

Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrudur. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği mobbing üzerinde yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır<sup>6</sup>.

1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde çalışanların %4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'i (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kalmıştır<sup>7</sup>. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbing mağdurdur; %78'i ise işyerinde uygulanan psikolojik tacize tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-15'inin nedeni mobbingdir<sup>8</sup>. İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise, yaşanan bir mobbing olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir<sup>9</sup>.

Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı

---

<sup>6</sup> Tınaz, s.2

<sup>7</sup> Duncan Chappell, Vittorio Di Martino (1998); *Violence at Work, ILO Report*, p.2. Philippe Ravisy (2000); *Le Harcélement Moral au Travail*, Delmas, Paris, pp. 2,3.

<sup>8</sup> Chappell, Di Martino, p.2.

<sup>9</sup> Harald Ege (1997); *Il Mobbing in Italia*, Pitagora Editrice, Bologna , p.12.

doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, İngiltere’de yüzde 16, İsveç’te yüzde 10, Fransa ve Finlandiya’da yüzde 9, İrlanda ve Almanya’da yüzde 8, İspanya, Belçika ve Yunanistan’da yüzde 5, İtalya’da ise yüzde 4 olarak bildirilmektedir<sup>10</sup>. 2000 Yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın verileri ışığında Avrupa Parlamentosu’nda, günden güne daha korkutucu boyutlara ulaşan bu olaya karşı sosyal, insani ve ekonomik ağır bedellerinden korunmak için ortak önlemlerin alınmasının ve mücadele yollarının belirlenmesinin gerekliliği dile getirilmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, bu konuya ilk yanıtını, 2002 Ekim ayında “Stres ve Mobbing Konulu Avrupa Haftası”nı düzenleyerek vermiştir. İşyerinde psikolojik tacizle ilgili sayısal veriler dışında konunun nedenleri ve mücadele yolları tartışılmıştır. Psikologlar, hukukçular, sosyologlar, politikacılar ve sendikacılar, farklı disiplinlerin gözlüklerinden konuya bakarak, değişik yaklaşımlar sunmuşlardır<sup>11</sup>.

Yanda yer alan tabloda, çeşitli ülkelerdeki işyerlerinde mobbing mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerler sunulmaktadır. Sayısal veriler, International Crime (Victim) Survey’den (1996) elde edilen sonuçların, 18 Ağustos 1998’de güncelleştirilmiş halini yansıtmaktadır<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> *Espresso*, (16. 03. 2000); p.64.

<sup>11</sup> Antonio Ascenzi, Luisa Benedettini, Fernando Cecchini, Cinzia Frascheri (2004); *Pericolo Mobbing*, Torino, p.3.

<sup>12</sup> Antonio Ascenzi ve Gian Luigi Bergaglio (2000), *Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappichelli Editore, Torino, p. 11.

<b>Bölge/ Ülke</b>	<b>Erkek Mağdurlar</b>	<b>Kadın Mağdurlar</b>
<b>Batı Avrupa</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Avusturya	0,0	0,8
İngiltere	3,2	6,3
Kuzey İrlanda	2,3	3,7
İskoçya	3,1	2,6
Finlandiya	3,1	4,3
Fransa	11,2	8,9
Holanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
<b>Geçiş Ülkeleri</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>
Arnavutluk	0,4	0,4
Çek Cumhuriyeti	1,9	0,8
Ermenistan	1,7	0,9
Macaristan	0,6	0,0
Kırgızistan	2,5	3,4
Litvanya	1,0	0,8
Makedonya	0,8	0,5
Mongolistan	0,9	1,3
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Yugoslavya	3,9	5,0
<b>Kuzey Amerika</b>	<b>1,0</b>	<b>4,2</b>
Kanada	1,9	3,6
Amerika Bir. Dev.	6,1	11,8
<b>Latin Amerika</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>
Arjantin	0,2	0,4
Bolivya	0,8	1,4
Brazilya	0,4	1,0
Costa Rica	0,3	1,1
<b>Asya</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>
Endonezya	2,3	1,9
Filipinler	0,7	0,7
<b>Afrika</b>	<b>3,2</b>	<b>4,3</b>
Güney Afrika	3,0	0,7

Antonio Ascenzi ve Gian Luigi Bergaglio (2000), *Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappichelli Editore, Torino, pp. 12,13.

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz", 1994'de yayınlanan İş

güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır<sup>13</sup>. Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarka’da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir<sup>14</sup>.

Almanya’da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya’da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Günümüzde Almanya’da mobbing olgusunun ne olduğunu bilmeyen yok gibidir. Ülke genelinde mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler vardır. İşletmelerde mobbingi önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe konmaktadır. Bunların en bilineni, Volkswagen örneğidir. Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan taciz veya şiddete maruz kalmaları halinde konuyla ilgili olarak işletme içinde oluşturulmuş birimlere doğrudan doğruya başvurabilmektedirler. Ayrıca iş sözleşmelerinde mobbinge ilgili bir bölüm de yer almaktadır<sup>15</sup>. Volkswagen kuruluşunda işyerinde mobbing uygulayan kişinin cezasının, işten çıkarılmaya kadar varabileceği, iş sözleşmesinde belirtilmektedir. Almanya’da bir meslek hastalığı olarak kabul edilen mobbing olgusuna maruz kalmanın getireceği tüm masrafları, işveren karşılamak zorundadır<sup>16</sup>. Almanya’da iş sağlığı kapsamında önemle ele alınan mobbing, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi bilimi kapsamında bir ders olarak da okutulmaktadır<sup>17</sup>.

İsviçre’de işyerlerinde her türlü psikolojik baskı ve tacizin uygulanması, yasalarla engellenmiştir. Yasalara göre, bu tür baskı ve tacizde bulunan kişi, işten çıkartılabilir<sup>18</sup>. Fransa’da işyerinde psikolojik taciz, adli bir suç olup cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro’dur<sup>19</sup>.

İrlanda’da 1999’dan bu yana, hükümet tarafından görevlendirilen uzman gruplar, işyerlerinde taciz ve şiddetle ilgili çalışmalar yapmaktadır<sup>20</sup>. İtalya’da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır<sup>21</sup>.

---

<sup>13</sup> *Repubblica*, Cuma eki, (12. 02 .1999); p.14.

<sup>14</sup> “*Mobbing*”, *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing>. (24.04.2005)

<sup>15</sup> “*Mobbing*”, *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*.

<sup>16</sup> *Espresso*, (25. 02. 1999); p. 168.

<sup>17</sup> Ascenzi ve Bergagio (2000); p. 8.

<sup>18</sup> “*Repubblica*”, p.14.

<sup>19</sup> Linda Shallcross (16-17 October 2003); The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia, p..3.

<sup>20</sup> *Espresso* ( 25. 02. 1999); p. 168.

<sup>21</sup> Shallcross, p. 3.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sağlık Örgütü de (WHO), 2002–2005 çalışma planlarına, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasını eklemiştir<sup>22</sup>.

Japonya’da The Tokyo Managers’ Union’un kurmuş olduğu “bullying hotline” telefon danışma hattı 1996 yılında Haziran ve Ekim ayları arasında 1700’den fazla danışma başvurusu almıştır<sup>23</sup>.

Mobbing için özel yasalar olmayan ülkelerde ise, iş mahkemelerine açılan davalarda yargıçların, insan haklarının ihlali ve “duygusal taciz nedeniyle zarar görme” kararıyla, işverenler hakkında tazminat ödeme cezası verdiği görülmektedir<sup>24</sup>.

## **II- MOBBİNGİN SONUÇLARI**

Uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici bir süreç olan mobbingin sonuçları, “bireye”, “örgüte” ve “topluma” ilişkin olmak üzere üç açıdan ele alınabilir.

### **A. MOBBİNGE MARUZ KALAN BİREYE İLİŞKİN SONUÇLAR**

İşyerinde psikolojik taciz süreci içinde en büyük zararı gören mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar<sup>25</sup>. Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur.

Bireyin uğradığı sosyal zararlara bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinde de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar.

Bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde oluşan zararlar, ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan psikolojik terörün, kurbanın sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız

---

<sup>22</sup> World Health Organization (WHO) (4 February 2002); *WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances*, p.2.

<sup>23</sup> Chappell, Di Martino, p.3.

<sup>24</sup> Susan Dunn; *What’s Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally?*, <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005), p.1.

<sup>25</sup> Tinaz, s.153.

sonuçları, zamanla kendini gösterir: Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, vb.

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda ise, mağdur bireylerde bir çeşit “travma sonrası stres bozukluğu” ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür<sup>26</sup>.

Bu rahatsızlığın en ağır sonucu, bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Alışverişi çıkamaz, bankaya gidemez, bir yerden bir yere gitmek için taşıta binemez; kısaca tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir. Mobbing mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Tükenir ve acı çeker. Bir süre sonra her şeyin sebebinin kendisinde olduğu kararına varır ve kaybolan öz güveninin yanında, öz saygısını da yitirir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve hatta uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan psikolojik taciz sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı hukukçular tarafından, gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir.

## **B. MOBBİNGİN UYGULANDIĞI ÖRGÜTLERE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Mobbingin örgüt açısından yarattığı hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan psikolojik taciz nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

---

<sup>26</sup> Heinz Leymann, “What is PTSD?” *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>, (01.06.2005)



Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir işyerinde çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve bir takım taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, iş ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur<sup>27</sup>. Nitekim işletme yönetimleri, çatıları altında uygulanan mobbingin sürmesine göz yumdukları takdirde kilit insanları yitirirler; işgücü devir oranı aniden artar; nifak oluşur ve olumsuz bir örgüt iklimi tablosu ortaya çıkar. Genel saygı duygularında bir azalma gözlenirken örgüt kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır.

Mobbingin işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler<sup>28</sup>. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

### **C. MOBBİNGİN TOPLUMA VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLARI**

İşyerlerinde psikolojik taciz, kurban seçilmiş birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda oldukları iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla ödemek zorunda kaldıkları ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyetini ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde ifade etmek<sup>29</sup> mümkündür.

Mobbingle ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılacak verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye olan etkisini, net olarak söylemek mümkün

---

<sup>27</sup> Tınaz, s.158

<sup>28</sup> Royal College of Nursing (RCN) (2002); *Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers*, London, p. 3.

<sup>29</sup>Chappell, Di Martino, p.6.

değildir<sup>30</sup>. Ancak National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır<sup>31</sup>.

İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda alınacak önlemlerin sonu yoktur. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>32</sup>. Böyle bir yaklaşım içinde işyerinde psikolojik taciz, tüm iş çevrelerinin önem vermesini gerektiren bir konudur. Ancak sürekli ağlayarak, halinden şikâyet ederek aynı işi yapan insanlardan olmamak için en azından yaşanan olgu ve sürecin adını koymak, önlemlerini almak ve diğer çalışanların da bilgilendirilmesini sağlamak, özetle konuyla ilgili farkındalığı artırma mücadelesi için atılacak ilk adımlar olarak kabul edilebilir.

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

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

Bireyin sağlığında kalıcı hasarların olduğu olgularda ise mağdur, çok genç yaşta da olsa erken emekliliğini istemek durumunda kalabilir. Normal emeklilik yaşından onbeş yirmi yıl önce emekliliğini isteyen bir bireyin topluma ekonomik maliyeti, tabii ki yüksek olacaktır. Ayrıca bu bireyin hastanede yatarak tedavi gördüğü veya bir uzman doktor kontrolü altında bulunması gerektiği düşünüldüğünde, maliyetlerin ulaşacağı boyutlar daha da ürkütücü noktaya ulaşmaktadır.

---

<sup>30</sup> Charmaine Hockley (14-15 October 2004); Mobbing: Children the Unlikely Victims, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia, p. 7.

<sup>31</sup> Chappell, Di Martino, p.6.

<sup>32</sup> Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, S. 3, 1999, s.69-86.

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

### **III- MOBBİNGLE MÜCADELE**

Mobbing, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, işletmede ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör sürecidir.

Ödenmesi gereken bedeli çoğu kez son derece ağır olabilen bu konuyla mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyu bilinçlendirilmeli ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır. Konuyla ilgili olarak toplum, tüm organlarıyla bilgilendirilmelidir.

Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. Bu bağlamda bilgilendirmenin amacı, en az sayıda zararın oluşacağı şekilde olayın önlenmesi, tedavi edilmesi, olaya müdahale edilmesi amacıyla yönelik bir eylem olarak benimsenmelidir. Olgunun adı konmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha kolay ve gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bir olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddetinin, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalması da kaçınılmazdır.

Oluşan ruhsal, fiziksel ve ekonomik zararlar onarılması çok zor bir hal almadan önce psikologlar ve sosyologlardan oluşan uzman ekipler ve sendikalar tarafından duruma müdahale edilmeli; çalışanlara tam bir bilgilendirme sunulmalıdır. Tüm işletmeler, sendikalar ve konuyla ilgili tüm uzman kişi ve kuruluşlar, mobbing ortaya çıkıp ileri bir evreye ulaşıldığında, oluşmuş psikofizik ve ekonomik zararların giderilmesinin olanaksız hale geldiğini unutmamalıdır.

Özetle işyerinde psikolojik tacizle ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımları olarak:

- √ Yaşanılan olgu ve sürecin adı konmalı.
- √ Önlemler alınmalı.
- √ Toplumun tüm düzeyinde bilgilendirme sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Ascenzi, A., Bergagio, G.L. (2000); *Il Mobbing. Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappicchelli Editore, Torino.
- Ascenzi, A., Benedettini, L., Cecchini, F., Frasccheri, Cinzia (2004); *Pericolo Mobbing*, Torino, p.3.
- Barrios, L., Sleet, D. (2004); *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*.
- Chappel, D., Di Martino, V. (1998); 'Violence At Work', *ILO Report*.
- Dunn, S.; 'What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally', <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005).
- Ege, H. (1997); *Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale*, Pitagora Editrice, Bologna.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, L. (2003); *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Resarch and Practice*, Taylor& Francis Books Ltd., London.
- "Espresso", (25.Şubat.1999); <http://www.espressonline.it>, (05.08.2005).
- "Espresso", (16.Mart. 2000); <http://www.espressonline.it>, (05.08.2005).
- Hockley, C., (14-15 October 2004); 'Mobbing: Children the Unlikely Victims', *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia.
- Leymann,H.; 'Introduction to the Concept of Mobbing', *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005)
- Leymann,H., 'What is PTSD?', *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>, (01.06.2005)
- Ravisy, P. (2000); *Le Harcèlement Moral au Travail*, Delmas, Paris.
- "Repubblica", "Cuma eki", (12 Şubat 1999); <http://www.repubblica.it>, (05.08.2005) .
- Royal College of Nursing (RCN), (2002); *Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work: a Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers*, London.
- Shallcross, L. (16-17 October 2003); 'The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector', *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Şimşek, B. (1999); 'Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.3.
- Tınaz, P. (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Westhues, K. (2002); *The Mobbings at Medaille College in 2002*, University of Waterloo, Canada.
- World Health Organization (WHO), (2003); *Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series*, No.4, Geneve.
- World Health Organization (WHO), (04 February 2002); *WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances. "Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, [http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11\\_00.html](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html). (18.08.2005)