

MOBBING

UFUK ÜNİVERSİTESİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yüksek Lisans

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Muzaffer YAKICI
Gülda TÜTÜNCÜOĞLU

29 ARALIK 2008

TAKDİM PLANI

1-MOBBING NEDİR ?

2-MOBBING KAVRAMININ TARİHÇESİ

3-SÜRECİN AKTÖRLERİ

4-MOBBINGCİ TIPLERİ

5-MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

6-MOBBING MAĞDURLARININ ÖZELLİKLERİ

7-MOBBING MAĞDURLARINDA GÖRÜLEN SORUNLAR

8-MOBBING MAĞDURLARINDA GÖRÜLEN SORUNLAR

9-MOBBING ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİ EDEN
FAKTÖRLER

10-MOBBINGİN ÖRGÜTLERE PSİKOLOJİK VE EKONOMİK
MALİYETLERİ

11- MOBBING STRATEJİLERİ

12-NE YAPILABİLİR ?

13- ÖRGÜTLER NELER YAPABİLİR? İK NELER YAPABİLİR
?

14-DURDURULABİLİR YA DA ENGELLENEBİLİR Mİ ?

15-HUKUKİ BOYUTU

MOBBING



*Hayvanlar korktuklarını
yiyerek yok ederler,
insanlar ise öğrenerek...*

MOBBING

- Türkçe karşılığı “Yıldırma”, “Psikolojik taciz” gibi kavramlarla tanımlanabilir.
- Yıldırma, Duygusal taciz, İş yeri terörü, İş yeri düşmanlığı
- Mobbing, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüğünden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce “*Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete*” anlamına gelmektedir.

MOBBING



- İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; *psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme* anlamına gelmektedir.
- Mobbing, örgütlerde işgörenler arasında veya işverenler tarafından işgörenlere tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit *psikolojik terördür*.

MOBBING

- Bu süreçte amaç; kişinin, özgüveni ve özsaygısını acımasızca yok etmeye çalışmaktır.
- Bir endüstri psikoloğu olan HEINZ LEYMANN mobbing kelimesini kavramsallaştırmıştır.(1984 İsveç)
- Örgütlerde yaşanan psikolojik taciz kavramını ilk dikkat çeken 1990 yılında Leyman olmuştur.
- Ülkemizde 2000 yılından sonra konuşulmaya başlanmıştır.

MOBBİNG KAVRAMININ TARİHÇESİ

Mobbing sözcüğü önceleri çocukların birbiriyle olan zorbalık ilişkilerini tanımlamakta kullanılmıştır. İşyerlerinde de 1950-1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar, mobbingin sadece çocuklar arasında yaşanmadığını ortaya koymuştur.

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.

MOBBİNG KAVRAMININ TARİHÇESİ

- Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam yaratarak kişiyi işten ayrılmaya zorlar.
- Dikey ve yatay olarak gerçekleşebilir.
- ILO nun 1999 da yayınladığı raporda yeni milenyumda iş yerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri.

MOBBING

- Yıldırmanın yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan diğer araştırmalarda da;

*Leymann (1990) İsveç'te çalışanların % 25'i,
Rayner (1998) İngiltere'de çalışanların %50'si,
Niedl (1996) İsviçre'de çalışanların % 35'i,*

İş yaşamı boyunca yıldırılmaya maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

MOBBİNG TÜRLERİ

- İşyerinde duygusal saldırı, mobbing haksız suçlamalar küçük düşürmeler duygusal baskılar kişinin yaş dil din ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik terör boyutuna varan olumsuz tutumlardan kaynaklanmaktadır.
- Dr. Heinz Leymann'ın bir çalışmasında 45 ayrı mobbing davranışı tanımlanmıştır. (Leyman: 1993; 33-34). Bunları beş ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

1- Çalışanın Kendini Göstermesi ve İletişimi Engellenir

- Sürekli olarak sözünüz kesilir,
- Bağırılır ve uluorta azarlanırsınız,
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir,
- Kendinizi gösteremeyeceğiniz işleri yaparsınız ,
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir,
- Telefonla rahatsız edilirsiniz,
- Yazılı ve sözlü tehditler alırsınız,
- Jest mimik ve bakışlarla kurmak istediğiniz ilişki reddedilir.

2. Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırılır

- İşyerinde başkalarına ulaşmanız engellenir,
- Çevrenizdeki İnsanlar sizinle konuşmazlar ,
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır,
- Çalıştığınız alan izole edilmiştir.

3- Kişinin İtibarına Saldırılır

- Hakkınızda asılsız söylentiler üretilir,
- İnsanlar arkanızdan kötü konuşmaktadırlar,
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz,
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır,
- Ruhi tedavi görmeniz için baskı yapılır,
- Yürüyüşünüz jestleriniz veya sesiniz taklit edilir,
- Bir özrünüzle alay edilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir,
- Kararlarınız sürekli olarak sorgulanır,
- Küçük düşürücü isimlerle anılırsınız,
- Çabalarınız ve başarılarınız küçümsenir,
- Milliyetinizle alay edilir.

4- Kişinin Mesleki Konumuna Saldırılır

- Özel görevler verilmez rutin işleri yaparsınız,
- Zaman zaman verilen işler geri alınır,
- Anlamsız ve tatminsiz işler yaparsınız,
- Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verilir,
- Nitelikleriniz dışında işler yaparsınız
- Ekonomik kazanımlarınız engellenir
- İş ortamınıza (masa telefon bilgisayar...) zarar verilir.

5. Kişinin Sağlığı Tehdit Edilir

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır (bir bardağı duvara çarpmak kül tablasını fırlatmak...vs.) ,
- Otomobilinize zarar verilir
- Cinsel tacize uğrayabilirsiniz.

MOBBING



**Adamı delirtir
dama çıkarırlar, sonra
deli dama çıktı diye
bütün köyü başına
toplarlar.**

MOBBING AŐAMALARI

Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi psikolojik Şiddet de bir sureci takip eder. Leymann, işyerinde psikolojik Şiddet sũrecinde, dũrt aŐama belirlemiŐtir:

- **Anlaşmazlık aşaması.** Kritik bir olayla, bir anlaŐmazlıkla, karakterize edilir. Henũz mobbing değildir fakat mobbing davranıŐına dũnũşebilir.
- **Saldırganlık aşaması.** Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geğtiğini gũsterir.

-
- **Kurumsal güç aşaması.** Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.
 - **İşine son verilme aşaması.** Psikolojik şiddeti sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamaz.

SÜRECİN AKTÖRLERİ

- Mobbing uygulayanlar (zorbalar)
- Mobbing mağdurları (kurbanlar)
- Mobbing izleyicileri

MOBBINGCİ TİPLERİ

- Narsisist mobbingci
- Hiddetli, bağıran mobbingci,
- İki yüzlü yılan mobbingci,
- Megaloman mobbingci,
- Eleştirici mobbingci
- Hayal kırıklığına uğramış mobbingci



MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- **Mobbingci antipatik kişiliktir:** Mobbingciler, genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.
- Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep 'günah keçisi' arayışı içindedirler.

MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- **Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır:** Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler.
- Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bunlar, yönetici olamadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar.

MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- **Mobbingci narsist kişiliğe sahiptir:**
Mobbing yapan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içerleyebilir. Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken biriyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışırlar.

MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ



- **Mobbingci düşmanlık yapmaktan kendini alamaz:** Mobbingci örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Ben merkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.

MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- **Mobbingci, sadist kişiliğe sahiptir:** Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

Mobbingci, önyargılı ve duygusaldır: Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

MOBBINGİ UYGULAYANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

- **Mobbingci kötü kişiliktir:** Kötü kişilikli mobbingciler için kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.
- **Mobbingci genellikle çalışkandır:** Genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu ‘çok zor ve önemli’ işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

MOBBING MAĞDURLARININ ÖZELLİKLERİ

- Baltaş (2003) Yıldırmaya hedef olan kişilerin çoğunlukla üstün meslekî özelliklere sahip, yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli, kendilerini işlerine adanmış kişilerdir. Bu özellikleri bazı kişileri rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekebilir.
- Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmez. Örgütlerine çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. İşlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkiler. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları da bozular. Sağlık sorunları baş gösterir.

MOBING MAĞDURU

- Mobbing mağduru çoğu zaman, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu zaman da ahlaka sığmayan tarzda oynadığının farkında değildir.
- Sürekli ve kasıtlı olarak bireyin hatalı, değersiz ve sorunlu olduğu teması işlenir. Bireye, zorla da olsa kabul ettirilir.

MOBBING MAĞDURU

- Mobbing mağduru ile iletişim kurarsanız ve samimi olursanız, en kısa zamanda sizde mobbing mağduru olursunuz.
- Bu sebeple, ilk aşamada asla taraf olmayınız. Asla gruplara girmeyiniz.



MOBBING MAĞDURLARINDA GÖRÜLEN SORUNLAR

- Kaygı
- Kendini beğenmeme,
- Korku,
- Uykusuzluk,
- Konsantrasyon bozukluğu,
- Bunalım,
- Kronik yorgunluk,
- Mide sorunları,



MOBBING MAĞDURLARINDA GÖRÜLEN SORUNLAR

- Baş ve bel ağrısı,
- Sinirlilik,
- Kendinden nefret etme,
- İntihar,
- Melankoli,
- Tükenmişlik,
- Umutsuzluk,
- Güvensizlik,
- Travma sonrası stres bozukluğu,
- Depresyon,
- Panik atak krizleri,
- Deri üzerinde döküntüler,



MOBBINGİN NEDENLERİ

- Einarsen ve diğçerleri (1998:17) yıldırmaya maruz kalanların bu süreci yaşamasının nedeni olarak, kıskançlığı göstermektedir. Yıldırmaya maruz kalanların bu durumu yaşama sebebini, kurbanların özgüvenlerinin yüksek olmasına ve kurbanın çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar.
- Başkalarına yıldırma eylemi içinde olan kişiler incelendiğinde, saldırgan ve zayıf karakterli oldukları görölmektedir.

MOBBINGİN NEDENLERİ

Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında varolan tipik özellikler duygusal saldırı sendromunu tetiklemektedir. Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklayabiliriz:

1. Bireysellik : aşırı bireyselleşen kurumlarda, siz bir çalışan olarak kendi davranışlarınızdan sorumlusunuzdur. İşyerine uyum sağlayamıyorsanız ayrılmak ta sizin sorununuz olacaktır. Bir başka değişle, her koyun kendi bacağından asılacaktır.

MOBBINGİN NEDENLERİ

- **2. Yenilikçilik** : bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler mobbing ortamını desteklemektedir
- **3. Verimlilik** : verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar bu doğrultuda hareket ederken, bir kısım insanlar işleri oluruna bırakmaktadırlar. Çok çalışan insanlar vasat iş görenler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.

MOBBINGİN NEDENLERİ

- **4. Rekabet** : kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine kıyması ve saldırmaları gündeme gelebilir.
- **5. Sınırsız özgürlük** : yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Yani kim ne derse desin bildiklerini okumakta hür olduklarına inanmaktadırlar. İş gücü motorlardaki beygir gücü gibi alınıp satılan, el değiştiren bir nesne olarak görülmektedir

ÖRGÜTSEL NEDENLER

- Liderlik
- Örgüt kültürü
- İş stresi
- İşin örgütlenmesi
- Zaman baskısı
- Yüksek stres

LİDERLİK



- Cemalođlu (2006) “Yöneticilerinin liderlik Stilleri İle Örgüt Sağlığı ve Mobbing arasındaki ilişki” konulu araştırmasında Dönüşümcü Liderlik (Transformational) davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır.

MOBBING ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

- Bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak,
- Düşmanlıktan zevk almak,
- Sadece zevk arayışı,
- Can sıkıntısı,
- Ön yargıları pekiştirmek,
- Ayrıcalıklı olduğuna inanmak,
- Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak,
- Bencillik,



İNSANLARI “MOBBING”E İTEN UNSARLAR

- Yönetimin mükemmellik arayışı,
- Etik değerlerin kaybolması,
- Örgüt yapısındaki radikal değişiklikler,
- Duygusal zekadan yoksunluk,
- İş yerinde maruz kalınan yüksek derecede stres,
- İş yerindeki monotonluk,
- Örgüt bireylerinin genel özellikleri,



MOBBING YAŞANAN SEKTÖRLER

- Eğitim
- Sağlık
- Bankacılık ve sigortacılık
- Kar amaçsız örgütler
- Mali sıkıntı yaşayan örgütler
- Güvenlik (polis ve asker)
- Rekabetin yoğun yaşandığı yerler

MOBBING AŐAMALARI

Örgütlerde ;

- Örgüt içinde kritik bir olayın yaşanması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması.
- Mağduru lekeleme çalışmalarının hızlanması.
- Ciddi travma ve kişisel yönetim.
- Kovulma.

MOBBINGİN ÖRGÜTLERE PSİKOLOJİK MALİYETLERİ

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

MOBBINGİN ÖRGÜTLERE EKONOMİK MALİYETLERİ

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş işgücünün örgütten ayrılması,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri,

MOBBINGİN AİLEYE ETKİLERİ

- Aile içi huzursuzluk,
- Yön deęiřtirme,
- Aile içi fiziksel şiddet,
- Bořanma,

NE YAPILABİLİR ?

***Bir sorunu çözümenin en iyi yolu,
sorun ortaya çıkmadan önce,
sorunu çözmektir.***

NE YAPILABİLİR ?

Bunun için;

- Öncelikle,
- Mobbing nedir?
- Niçin yapılır?
- Kim yapar?
- Amacı nedir?
- Sonuçları nelerdir?
- Kendinizin, diğer çalışanların ve yöneticinin örgüte ilişkin metaforu nasıldır?
- Bu konularda bilgi sahibi olmak gerekir.

Size Mobbing Yapılamaya Başlandı İse;

- Önce sakin olunuz.
- Süreci doğru tanımlayınız.
- Bu durumun bir mobbing olup olmadığına karar veriniz.
- Olumsuz davranışları görmezden geliniz, sorun yokmuş gibi davranınız. Mobbingin üzerinize yapışmasına izin vermeyiniz.



Size Mobbing Yapılamaya Başlandı İse;

- Unutmayınız ki, mobbing mağduru tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralı başkalarının koyduğu bir oyun içindeki rolünü kabullenmeye zorlanır.
- Zayıf ve kuvvetli yönlerinizi iyi tanımlayınız.
- Kurban rolünü asla kabul etmeyiniz.
- Olayların nedenlerini ve taraflarını iyice araştırın. Anlamaya çalışın.
- İzleyicileri ve desteleyicileri tanımlayın.
- Mobbingin yönünü tanımlayın.

Size Mobbing Yapılamaya Başlandı İse;

- Yönetimin de mobbing sürecinde olup olmadığını tespit edin.
- Size mobbing uygulayanlarla uygun bir dille konuşun.
- Sonuç alamıyorsanız, sorunu toplantılarda dile getiriniz. (Sakin, kararlı, beden dilini etkin kullanan bir kişi imajı çizin.)
- Başkalarının beden dilini ve tavırlarını izleyin.

Eğer umursamaz ve sizi dikkate almaz tavır içindelerse, en kısa zamanda o işyerini terkediniz.

MOBBING STRATEJİLERİ

- Kesin sınırları çizme.
- Kişisel dengeyi sağlama. (izin kullanma, görevlendirme ya da psikolojik tedavi alma)
- Ortamı deęiřtirme.



MOBBINGDE GÖRÜLEN 5 AYRI DAVRANIŞ TİPİ

- Tümlleştirme
- Zorlama
- Baskın olma
- Kaçınma
- Uzlaşma
- *Kaçınma amirlerle, uzlaşma eşit güçlerle olur.*

MOBBING SÜRECİNDE

- Kendine ve diğerlerine karşı duyarlılığı yüksek olanlar *tümleştirmeyi*,
- Kendine karşı duyarlılığı düşük olanlar *zorlamayı*,
- Diğerlerine karşı duyarlılığı düşük, kendisine karşı duyarlılığı yüksek olanlar *baskın olmayı*,
- Hem kendisine hem de diğerlerine karşı duyarlılığı düşük olanlar

MOBBING MAĞDURU ÖNCE

- Sorunu dile getirir.

Daha sonra, Örgüte bağlı kalma gibi yapıcı strateji uygular.

Başarısız olursa,

İşten çıkma,

Sorunu yok sayma,

Başka ilgi alanlarına yönelme,

Mobbing Sürecinde Özgüven Geliřtirenler;

- Öncelikle başına gelenleri iyi tanımladılar.
- Kolay kurban olmayı reddettiler.
- Hep iyimser oldular.
- Acılarını kendilerine itiraf ettiler.
- Yeni hobi ve beceriler edindiler.
- İnsanlardan ve toplumdan izole olmadılar.
- Gönüllü kuruluşlarda çalıştılar.
- İstifa, yargı ve yeni bir iş üzerinde durdular.
- Hep inançlı oldular.

Mobbing Sürecinde Özgüven Geliřtirenler;

- Kendilerine değer veren dostlar buldular.
- Öfkenin enerjisini verimli işlerde kullandılar.
- Duygularını konuşarak ifade ettiler.
- Resim, yazı, spor ve egzersiz yaptılar.
- Edebi eserleri okudular.
- Mizahın gücünden yararlandılar.

ÇALIŞANLAR

İş doyumunu elde ettikleri ve örgüte yaptığı yatırım arttıkça;

Dile getirme ve sadakat

Daha iyi iş olanağı bulduğunda ise;

Dile getirme ve ayrılma

görülmektedir.

YAKIN ÇEVRENİN YAPABİLECEKLERİ

- Kurban, yakın çevresine yaşadıklarını açıkça ifade etmelidir.
- Taraflar yetersizse yardım alınabilir.
- Yakınlar öncelikle dinlemelidir.
- Onun güzel ve pozitif özelliklerini vurgulamalıdır.
- Özgüven oluşturmaya yardım edilmelidir.
- Kişinin seyahat etmesi, mekan değiştirmesi iyi sonuçlar verebilir

DOĞRU İFADE

- Yarın seni ararım.
- Senin için en zor olan nedir?
- Olayı doğru tanımlayalım.
- Sana nasıl yardımcı olabilirim?
- Birlikte bir yol haritası çizelim.
- İstediğin kadar konuşabiliriz

HATALI İFADE

- Yardımcı olabilirsem beni ara.
- Çok karışık ve zor bir durum.
- Ayrıl gitsin.
- Bu işte senin de kusurun vardır.
- Güçlü olmalısın.
- Artık bu konuyu kapatalım.

ÖRGÜTLER NELER YAPABİLİR?

- Örgütler vizyon ve misyonlarını net bir şekilde tanımlamalı ve ortaya koymalıdır.
- Örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Görev ve sorumluluklar net biçimde tanımlanmalıdır.
- Örgütün etik ilkeleri olmalı ve insana değer verilmelidir.
- Disiplin kuralları adil uygulanmalıdır.

ÖNCE İNSAN FELSEFESİ

- Katı hiyerarşi olmaz.
- Çalışanlar yöneticiden korkmazlar.
- Hatalar gizlenmez.
- Eğitim ve öğrenme hakkı vardır.
- Müşteri memnuniyeti esastır.
- Bürokrasi az, yetki çoktur.
- Kalite bir yaşam tarzıdır.
- İşgörenler merkezdedir.
- Sistem, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine göre sürekli geliştirilir.
- Çalışanların yaptıkları işlere saygı duyulur.
- Her birimdeki birey kararlara katılır.

İK NELER YAPABİLİR ?

- İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları belirlenebilir.
- Personel seçiminde insan ilişkileri kriterleri konabilir.
- İşe alım ve yerleştirmede hassas davranılır.
- Motivasyon teknikleri uygulanır.
- İnsan merkezli çağdaş yaklaşımlar kullanılır.
- Bireysel gelişmeye önem verilir.
- Örgütsel kültürün özümsemesi sağlanır.

DURDURULABİLİR YA DA ENGELLENEBİLİR Mİ ?

- Durdurmak ya da engellemekten önce sorunun varlığını anlamak gerekir. Konu, Türkiye’de ne yasal olarak tanımlanmış ne de bilinen bir olgu haline gelebilmiştir. Sınırlı sayıda insan kaynakları uzmanı ve sayılı psikologun dışında ne sendikalar ne de çalışma bakanlığı böyle bir sorunu gündemine almamıştır.

DURDURULABİLİR YA DA ENGELLENEBİLİR Mİ ?

- Bu durumda sendikaya danışıldığında ya sorun anlaşılmayacak ya da işyerlerinin doğal bir süreci olarak görülecektir. Çünkü yaygın işsizlik ortamında başka birinin çalıştırılmak istenmesi mümkündür ve sırf bu nedenle bu tip davranışlar sergileniyor olabilir..

DURDURULABİLİR YA DA ENGELLENEBİLİR Mİ ?

- Mobbing aslında sıkça karşılaşılan yıldırma kavramından çok uzak gibi görünmese de, yıldırma olgusu genel kabul görmüş ve engellenmesi için çalışılmayan bir konu olduğu için, hem olayın psikolojik boyutlarının hem de korunma ve önlemlerin öne çıkarılması açısından mobbing kullanılmaktadır

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

- ✓ Şirket literatürüne "mobbing" adıyla geçen, iş yaşamındaki psikolojik terör veya zorbalık, unvan, deneyim, cinsiyet, yaş farkı olmadan her koşulda insanın karşısına çıkan bir davranış biçimi. Bu konuda Türkiye'de çok az araştırma yapılmış durumda.
- ✓ Human Resources Management, Türkiye'deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla bir anket düzenledi. Yenibiriş.com üzerinden yapılan ankete 100 kişi katıldı. Katılanların % 56'sını erkekler, % 44'ünü kadınlar oluşturdu.

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

- ✓ Katılımcıların % 81'i iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını söylediler.
- ✓ Mobbing'le birkaç kez karşılaşanların oranı % 79, sadece birkaç kez karşılaşanların oranı % 18, hiç karşılaşmayanların oranı ise % 2

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

- Katılımcıların % 70'i bu davranışı yöneticisi konumunda olan kişi yada kişilerin gösterdiğini belirtti.% 25'i aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarından % 3'ü astından ve % 1'i de diğerlerinden mobbing'e uğramış gözüküyor

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

- Araştırma sonuçlarına göre en çok yaşanan mobbing çeşitleri şöyle:
 - ✓ % 16 olmayan hatalar çıkarma
 - ✓ % 9 ters bakış
 - ✓ % 6 toplantıda aşağılama
 - ✓ % 14 tecrit etme
 - ✓ % 6 duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar
 - ✓ % 13 kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma
 - ✓ % 9 başarılı işleri açıkça yok sayma
 - ✓ % 5 sertçe eleştirme

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

- ✓ Peki bu vakalar nasıl sonuçlanıyor?
- ✓ Anket sonuçları gösteriyor ki; % 27 çalışan istifa etmiş, % 25 bilmezden gelip işe devam etmiş. % 18 işten çıkarılmış, % 17 ise bu durumu üst yönetim ya da İK yetkilisine iletmiş, yani kurumsal bir yaklaşıma başvurmuş.
- ✓ Geri kalan küçük bir oran ise, farklı sonuçlara ulaşmış; örneğin üst yönetim ile konuşup değişiklik olmayınca istifa edenler, durumu ilk amirinle paylaşanlar, ya da benzer bir tavırla karşılık verenler var.

DÜNYADAN MOBBING ANKETLERİ VE ÖRNEKLER

Dünyada mobbing vakaları

- ✓ İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development(IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre, her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi yüzde 12)son beş yılda işyerinde duygusal zorbalığa maruz kalmış.
- ✓ ABD 'de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre, her 6 çalışandan biri (yüzde 16) 18 ay boyunca mobbinge maruz kalmış.
- ✓ Almanya'daki bir araştırma ise, zorbaca davranışın genellikle üst yönetici (yüzde 38.2) ya da bu üstün diğer çalışanlarla birlikte (yüzde 12.8) uygulandığını ortaya koyuyor.

HUKUKİ BOYUTU

- Hukuk sistemimizde bir konu, bakış açısına göre birden çok hukuk dalı ile ilgili olmakla birlikte, her konu aslında sadece tek bir hukuk dalına ilişkindir.
- Hukuk sistemimizde disiplinler arası konuların sınırlı olması da bu duruma işaret etmektedir. Bu bağlamda, psikolojik ve tinsel alanda yaşanan bir baskı ve haksız fiil olan mobbingin hukuk dilindeki karşılığı “haksız fiil” dir.

HUKUKİ BOYUTU

- ‘Duygusal taciz’ anlamına gelen Mobbing kavramı, ilk olarak 1984’de İsveç’de ‘İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık’ konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldı.
- İsveç’te 1993’te çıkarılan ‘İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi’ adlı kanun, bu alanda dünyadaki ilk örnek.

HUKUKİ BOYUTU

- Mobbing, kavga, darp, fiili şiddet biçiminde dış dünyaya yansımada da duygusal ve psikolojik alanda var olan ve bu habitatta yaşayıp palazlanan bir durum olup, haksız fiil olma etkisini de karşıdaki insanın psikolojik hayat bütünlüğüne zarar vererek göstermektedir.

HUKUKİ BOYUTU

- 818 sayılı Borçlar Yasası'nın II.Faslında Haksız muamelelerden (filden) doğan borçlar düzenlenmiş olup, Yasa'nın 41. madde

"Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ika eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur. Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur." Hükmü yer almaktadır.

HUKUKİ BOYUTU

- Haksız fiilden doğan zararın ispatı, böyle bir fi ile maruz kalarak zarar gören kimseye aittir. Bu durum Borçlar Yasası'nın 42. maddesinde *“Zararı ispat etmek müddeiye(iddia edene) düşer, zararın hakiki miktarını ispat etmek mümkün olmadığı takdirde hakim, halin mutat cereyanını ve mutazarrır olan tarafın yaptığı tedbirleri nazara alarak onu adalete tevfikane tayin eder.”*

HUKUKİ BOYUTU

- Borçlar Kanunu'ndaki "Şahsi Menfaatlerin Haleldar Olması" başlıklı 49. maddesinde;
"şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir. Hakim, manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Hakim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir."

HUKUKİ BOYUT

- İşyerinde psikolojik tacize uğrayan işçinin yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere İş Mahkemesine dava açarak tazminat talebinde bulunabilir. Ancak davayı açtıktan sonra işçinin iş akdinin feshedilmesi durumunda hukuki olarak olayın boyutunun ne olacağı tartışma konusudur.

HUKUKİ BOYUT

- Medeni Kanun'un "Dürüst Davranma" başlıklı 2. maddesinde herkesin, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeninin korumayacağını, "İyiniyet" başlıklı 3. maddesinde ise; Kanun'un iyiniyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olanın iyiniyetin varlığı olduğu ifade edilmektedir.
- Bu nedenle işçiler ve işverenler karşılıklı olarak birbirlerine karşı iyiniyet kurallarına uygun davranmak zorundadırlar.

HUKUKİ BOYUTU

- Öte yandan Medeni Kanun'un 23 ve 24. maddelerinde kişiliğin korunmasına ilişkin hükümler de bulunmaktadır. Şayet işveren veya diğer işçiler objektif iyi niyet kurallarına aykırı davranırlarsa mağdur olan işçi bunu ispat etmek koşulu ile tazminat talebinde bulunabilir.

HUKUKİ BOYUTU

- “Şerefe Karşı Suçlar-Hakaret” başlıklı 125. maddesinde;
“1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilât ederek işlenmesi gerekir. 2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur.”
hükümlerini içerdiği için mobbinge uğrayan işçi bu hükümlere istinaden mağdur olduğunu ispat ederek dava açabilir.

HUKUKİ BOYUTU

- Psikolojik yıldırma temelde psikoloji bilimi ile ilintili gözükse de, uygulamada çoğu kez işverenlerin işçilerini maruz bıraktıkları baskının asıl amacının İş Hukuku kapsamında işçiyi çıkartmaya yönelik olduğu aşikardır.

HUKUKİ BOYUTU

- **TBMM tarafından onaylanan Avrupa Sosyal Şartı'nda da belirtilen, onurlu çalışma ilkesi gereğince, çalışanların çalışma ortamlarının insan onuruna yaraşır bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Genel hukuk hükümleri ve çalışma mevzuatı bu tür düzenlemeleri yapmaktadır.**
- **Ancak uygulamada sıkça karşılaşılmamasına karşın adı konulamayan psikolojik taciz/yıldırmanın da bu kapsamda mevzuatımızda yer alması gerekmektedir.**
- **Yargı kararlarıyla doldurulmaya çalışılan boşluğun gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasıyla giderileceği düşünülmektedir.**

MOBBING



*Tęşekkür Eder,
İyi Yıllar Dileriz...*