

Mobbing

Dr. Necati CEMALOĞLU

Mobbing

Türkçe karşılığı "Yıldıрма", "Psikolojik taciz" gibi kavramlarla tanımlanabilir.

Örgütlerde yaşanan psikolojik taciz kavramını ilk dikkat çeken 1990 yılında Leyman olmuştur.

Mobbing, Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüğünden türeyen "mob" sözcüğü, İngilizce "*Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete*" anlamına gelmektedir.

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*. Bu süreçte amaç; kişinin, özgüveni ve özsaygısını acımasızca yok etmeye çalışmaktır.

Mobbinge İlgili İstatistikler AB (1998)

Kaynak: ILO Report 1998

Gözlenen	f	%
Fiziksel Şiddet	6 000 000	4
Cinsel Taciz	12 000 000	8
Mobbing	12 000 000	8

İngiltere'de (1996) yapılan araştırmaya göre; işgörenlerin % 53'ü mobbinge maruz kalmış, % 78'i ise bu olaylara tanıklık etmiştir.

Yıldırımın 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 yıldırıma maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

İsveç'te yapılan başka bir araştırmanın sonucuna göre, İsveç'te gerçekleşen intiharların % 10-15'inin nedeni mobbingtir.

Kaynak:
Chappel, D., Di Martino, V., "Violence At Work", Asian-pacific Newsletter On Occupational Health And Safety, V. 6, No.1, April 1999.

Mobbing Sürecinin Aktörleri

- A. Mobbing uygulayanlar (zorbalar)
- B. Mobbing mağdurları (kurbanlar)
- C. Mobbing izleyicileri

Mobbingin Nedenleri

Einarsen ve diğerleri (1998:17) yıldırımaya maruz kalanların bu süreci yaşamasının nedeni olarak, kıskançlığı göstermektedir.

Kaynak:

Einarsen, S., Mathiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). "Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses", *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, 563-568.

(Randall 1997; Akt. Jennifer, Cowie ve Ananiadou 2003: 490), yıldırımaya 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 görülmektedir.

Kaynak:

Randall, P. (1997). "Adult Bullying: Perpetrators and victims". London: Roudledge.

Örgütsel nedenler

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

Kaynak:
Zapf, D. (1999). "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 1, 70-85.
Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126.

Cemaloğlu (2005) "Örgüt Sağlığı İle Mobbing Arasındaki İlişki" adındaki araştırmasında, örgüt sağlığı ile mobbing arasında $r = -0.46$ düzeyinde bir ilişkinin varlığını saptanmıştır.

(Educational Research Quarterly, Baskıda)

Cemaloğlu (2006) "Yöneticilerinin liderlik Stilleri İle Örgüt Sağlığı ve Mobbing Arasındaki İlişki" konulu araştırmasında Dönüşümcü Liderlik (Transformational) davranışların sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yıldırmaya Başvuranların Özellikleri

Baltaş (2003): Yıldırma hareketine başvuranların çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç kişiler olduklarını, hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla alay ederek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir.

Mobbingci Tipleri

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

Kaynak: Tınaz, P. (2006) İşyerinde Psikolojik Taciz. İstanbul. Beta Yayınları.

Mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler

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

Kaynak: Tınaz, P. (2006) İşyerinde Psikolojik Taciz. İstanbul. Beta Yayınları.

Yıldırma Mağdurunun Özellikleri

Baltaş (2003) Yıldırma 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 bağlıdır ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. İşlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkiler. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları da bozulur. Sağlık sorunları baş gösterir.

BALTAŞ, A. (2003). "Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma". <http://www.baltasbaltas.com>

Mobbing mağdurlarında görülen sorunlar

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

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

Mobbingin en çok görüldüğü örgütler

- Üniversiteler,
- Sağlık kurumları,
- Gönüllü kuruluşlar,

Kaynak: Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126.

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

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

Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

- 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,

Mobbingin Aileye Etkileri

- Aile içi huzursuzluk,
- Yön değiştirme,
- Aile içi fiziksel şiddet,
- Boşanma,

Örnek Olay 1

Doktor H.X, Anadolu da X Tıp Fakültesi'nde görevlidir.

Doktor hanımın duygusal zekâsı yüksek, iyi derecede İngilizce konuşup, İngilizce mesleki makaleler yazabilen, olayları mantıklı ve empatik ölçüler içerisinde yorumlayabilen ve duygularının farkında olan bir kişidir.

Olaylar, doktor hanımın Citation Index'te iki makalesinin kabul edilmesiyle başlamıştır. Şefi olan doçent hanım, ona imalı bir biçimde "Bazı arkadaşlarımızda hiç akademik terbiye kalmadı, hocalarınızın önüne geçmeye utanmıyor musunuz? Gibi kırıcı sözler sarf etmiştir.

Bu kırıci sözlere rağmen, doktor hanım mesafeli ve saygılı davranmıştır. Ancak, Şef olan doçentin şiddeti günler geçtikçe daha da artmaya başlamıştır. Doktor hanım, birkaç kez konuşmaya teşebbüs etse de başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Bu arada, doktor hanımda uykusuzluk, halsizlik, iştahsızlık ve tedirginlik gibi ilk fiziksel belirtiler görülmeye başlamıştır.

Doktor hanım kısa bir süre sonra asıl görevinden alınarak kimseyle iletişim kuramayacağı izole edilmiş bir laboratuara gönderilmiştir.

Başasistan konumundaki bir kişinin, bir teknisyen tarafından yönetilebilecek bir yere gönderilmesi, herkesin dikkatini çekmesine rağmen, doçent hanımdan çekindikleri için kimse tepkide dahi bulunmamıştır.

Araştırma yapması için laboratuvarları kullanma izni verilmemiştir. Araştırmalarını hafta sonları Akdeniz'de bulunan bir hastaneye giderek tamamlayabilmiştir. Bu arada sürekli olarak denetlenerek taciz edilmiştir.

Uzmanlık sınavında iyi savunma yapamadığı gerekçesiyle başarısız bulunmuş, jüri üyelerinin hepsinin kafalarını önüne eğip sadece dinledikleri bir oda da, doçent hanım soğukkanlı bir tavırla sonucu bildirmiştir. Tabiki doktor hanım büyük bir çöküntü yaşamıştır. Daha sonra yaşanan mobbing davranışları ile ruh sağlığı gittikçe bozulmuştur. Sonuç olarak, doktor hanım psikolojik tedavi almak zorunda kalmıştır.

Kaynak: Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing. İstanbul: Tımas Yayınları.

Örnek Olay 2

Fakülteyi birincilikle bitirdiğim için, mezun olduğum anabilim dalına araştırma görevlisi olarak alındım. Bölüm başkanımız, herkesin saygı gösterdiği, iyi bir bilim adamıydı. Bölümde herkes birbiriyle dostça iletişim kuruyordu. Bölüm çalışanları, hafta sonu ortak etkinlikler düzenliyorlardı.

Bölüm başkanımız, İstanbul'daki bir özel üniversiteden teklif alıp, fakülteden ayrıldı. Hocamızın özel üniversiteye gidişi, bölüm çalışanlarında üzüntü yarattı.

Yeni bölüm başkanımız, göreve geldiği 2. hafta bölümdeki araştırma görevlileri ile toplantı yaptı. Daha önceki bölüm başkanı tarafından bölüme alınan araştırma görevlileri ile çalışmak istemediğini, bu kişilerin kendilerine bir başka üniversite bulmalarını açıkça ifade etti.

Biz, bölümden ayrılmak istemediğimizi kendisine uygun bir dille belirttik. Bundan sonra beklemediğimiz hakaretlere maruz kalmaya başladık. Özellikle kalabalık ortamlarda, öğrencilerin bulunduğu yerlerde azarlanıyorduk. Bölümden soyutlanmışık. Bölümün yaptığı hiçbir etkinliğe davet edilmedik. Bölümdeki bazı öğretim üyeleri (tetikçi) bölüm başkanımızı bize karşı kışkırtmaya başladılar. Bazıları da onların yanında yer aldılar. (Destekçi)

Yaşanan olayları onaylamayan, fakat ses çıkartmayan öğretim elemanları da vardı. (izleyici). Benim psikolojim iyice bozulmuştu. Araştırma yapamıyor, makale yazamıyor, hatta hiçbir şeye konsantre olamıyordum. Başka bir üniversitedeki bölüm başkanına olup bitenleri anlattım. O, beni kendi bölümüne aldı. Orada akademik çalışmalarımı bitirdim. Doçent statüsünde çalışıyorum.

Eski fakültede çalışan araştırma görevlilerinin bir kısmı ayrılıp, başka iş yapmaya başladılar. Ayrılmayanlar tez aşamasında başarısız bulunup fakülteden atıldılar. Mahkeme kararı ile başarılı olanlar ise, doktora yeterlilikte sorun yaşadılar. Eşim hala o fakültede. Hala doktoralı araştırma görevlisi. İnat etti, ayrılmadı. Onun yüzüne baktıkça, yılların yorgunluğunu görüyorum. Fiziksel ve psikolojik sorunları var. Bazen eski arkadaşlarımızla buluşuyor dertleşiyoruz. Yaşadıklarımızı anlattıkça, gözlerimiz doluyor, için için ağlıyoruz.

Örnek Olay 3

Fakültemde yardımcı doçent statüsünde çalışıyorum. Evli ve 2 çocuk babasıyım. Yaptığım araştırmalar, televizyon programları ve verdiğim konferanslarla branşımda beğenilen, takdir gören, sevilen bir kişiyim. Özellikle master ve doktora öğrencileri benden ders almak için çok istekli davranırlar. Çalıştığım ulusal ve uluslar arası projelerde oldukça iyi para kazanıyorum. Akademik, siyasi ve bürokratik geniş bir çevrem var.

Her şey iyi giderken, bizim bölümdeki arkadaşlara bir şeyler olmaya başladı. Önce benim siyasi olarak güvenilir olmadığım, iki yüzlü davrandığım konusunda dedikodu çıkarıldı. Daha sonra mezhebim ve etnik kimliğimin, çalıştığım üniversitenin kabul edemeyeceği özelliklerde olduğu iddiası ortaya atıldı. Benim söylemediğim sözler, söylemiş gibi ağızdan ağıza dolaşmaya başladı. Bir doktora öğrencisi ile yasak aşk yaşadığım söylentisi soruşturma konusu oldu.

Bölüm arkadaşlarım bu işlerin doğru olmadığını bilmelerine rağmen, beni yıpratmak, zor duruma sokmak ve üniversiteden uzaklaştırmak için yapıyorlar. Bir iki defa konuşmayı denedim, ama olmadı. Bana karşı kendilerini kapattıklarını gördüm. Şimdi benimle konuşmuyorlar. Benim adım geçtiği projelerden çekilmek isteyip "ya o ya biz" diyerek pazarlık ediyorlar. Bu durumu, daha önce dost bildiklerim insanlarda destekliyorlar.

Sigara içmeye ve alkole başladım. Çok kırılıyorum. Çocuklarıma karşı sert ve acımasız davranıyorum. Ne yapacağımı bilmiyorum. Bazen intihar etmeyi dahi düşünüyorum.

Örnek Olay 4

Bölüme başka bir ildeki üniversiteden, doçent statüsünde atandım. Bölümde yıllardır çalışan ÜDS'yi geçememiş dil ve yayın sorunu olan 6 kişilik bir yardımcı doçent grubu vardı. Birlikte yemeğe gidip, birlikte etkinlik yapıyorlardı. Birisinin yazdığı makaleye, diğeri hakem oluyor, birbirlerini her durumda koruyup kolluyorlardı.

Beni ilk gördüklerinden itibaren, benden hoşlanmadıklarını fark etmiştim. Ancak bu sorunu abartıp, tanımlamak istemiyordum. Bazı olayları gözardı ediyordum. Hakkımda yaptıkları dedikodulara kayıtsız kalıp gülüp geçiyordum. Benim bu tavrim karşısında tepkilerinin dozunu artırmaya başladılar. Bu kişilerle uygun zaman aralıklarında tek tek görüştüm. Yaptığı davranışların farkında olduğumu, hoşuma gitmediğini, devam etmesi halinde zarar görebileceklerini ima ettim.

Bir süre herşey düzeldi. Daha sonra tekrar saldırmaya başladılar. İdari görevlerde yolsuzluk yaptığım ihbarları ile basına kadar yansıyan durumlar yaşadım. Onlar 6 kişiydiler ve sorun çözmek istemiyorlardı. Gücüm tükenmişti. Tekrar Anadolu'da bulunan bir üniversiteye döndüm. Hala kabuslarla uyanıyorum. Çok az kişiyle görüşüyorum. İnsanlara olan güvenimi kaybettim.

Örnek Olay 5

- Prof. Dr. D. A. Bir Üniversitenin Eczacılık Fakültesi'nde görev yapmaktadır. 17 yıl süreyle mobbing mağduru olduğunu ileri sürmektedir. 15 yıl önce elde ettiği doçentlik kadrosu kendisine verilmeyerek mağdur edilmiştir. Öğrencileriyle birlikte laboratuvarından kovulmuştur. Asistanlarına kadro verilmemektedir.

Kendisiyle çalışmak isteyen ya da çalışan asistanların fakülteden ilişiği kesilmekte ya da kadro verilmeyerek mağdur edilmektedir. Prof. Dr. D. A. dekanın odasından azarlanarak kovulmakta ve fiziksel yönden tehdide maruz kalmaktadır. Fakülte de izole edilmiş halde yaşamaktadır. Çay ocağının yanında sunta ile çevrilmiş, 5 yardımcı doçent ve bir doçentin bulunduğu bir odada çalışmaktadır. Ayrıca ödenekleri kesildiği için de araştırma yapamamaktadır.

Kaynak: Hümiyet Gazetesi, 3 Aralık 2006

Örnek Olay 6

Öğretim üyesi A. A merkezi bir üniversitenin Tıp Fakültesi'nde öğretim üyesidir. Fakültede kendisiyle konuşan öğretim üyesi sayısı oldukça azdır. Bölüm başkanlığı öğretim üyesinin odasını, bilgisayarını ve laboratuvarını elinden almıştır. Hakkında şikayet olduğu gerekçesiyle sürekli soruşturma açılmakta ve taciz edilmektedir.

Yurtdışına gitmek istediği zaman engellenmiştir. Derslerinin bir kısmı elinden alınmıştır. Öğrencilerin gözü önünde küçük düşürücü davranışlara maruz kalmaktadır.

Öğrencileri, öğretim üyesinin yanında görünmemek için adeta kaçarak uzaklaşmaktadırlar. Bilimsel makalelerine hırsızlık yapmıştır, bir yerden aşımıştır, şeklinde iftira da bulunmakta ve dedikodu yapılmaktadır. Çayının bile çay servisi yapması engellenmektedir. Bölümde öğretim üyesi hakkında sürekli kulisler oluşturulmakta ve imza toplanmaktadır.

Öğretim üyesinin ruh sağlığı oldukça bozulmuştur. Konuyu evde eşine anlatmaya başlamıştır. İlk zamanlar aile içi desteğe sahiptir. Ancak ilerleyen zamanlarda eşinin de desteği ortadan kalkmaya başlamıştır. Aile içi anlaşmazlıklarda, sorun çözüme yerine, eşi tarafından "Sen zaten fakültede de sorunlu bir kişisin. Arkadaşlarınla da anlaşamıyorsun. Demek ki sorun sende" şeklinde sert eleştirilere maruz kalmaktadır.

Kısa bir süre sonra eşinden de ayrılmıştır. Fakültede de işlerin böyle gitmeyeceğine karar verip, erken emeklilik istemiştir. Emekli olduğunda bölüm usulen yemek vermek istemiştir. Öğretim üyesi bunu kabul etmemiştir.

Şimdi bir sahil kasabasına yerleşmiştir. Yeni dost ve arkadaşlar edinip, ruh sağlığını korumaya çalışmaktadır.

Ne yapılabilir?

Bir sorunu çözenin en iyi yolu, sorunu ortaya çıkmadan önce, sorunu çözmektir.

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.

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.

Çalışmaya başladığınız örgüt hakkında bilgi toplayınız.

- Örgüt yöneticisinin liderlik özelliği var mı?
- Örgütün kültürü nasıl?
- Örgütte iletişim nasıl?
- Personel profili nasıl?
- Örgütün sorun çözme yaklaşımı nasıl?
- Örgüt üyeleri arasında çatışma var mı?
- Örgüt içi çatışma nasıl çözülüyor?
- Örgütte daha önce mobbing yaşanmış mı? Yaşandı ise nasıl çözülmüş?
- İşin türü mobbinge uygun mu?
- Örgütün yazılı etik kuralları var mı?

Örgütteki potansiyel zorbaları, izleyicileri, destekleyicileri ve kurbanları saptayınız.

Çoklu neden → Çoklu sonuç

Örgütün mobbingle ilgili yasal düzenlemelerini araştırınız.

Mobbing mağduru ile iletişim kurarsanız ve samimi olursanız, en kısa zamanda sizde mobbing mağduru olursunuz. Bu sebeple,

İlk aşamada asla taraf olmayınız. Asla gruplara girmeyiniz.

Örgütlerde Mobbing Aşamaları

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

Size mobbing yapılamaya başlandı ise;

- 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.

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.

- 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 sürecinde özgüveninizi kaybetmemek için içsel konuşmalar yapın. Duygularınızı ifade edin.
- Çalışma ortamınızı sevdiğiniz şeylerle süsleyin.
- Mobbing sürecini bir fırsat olarak değerlendiriniz.

Mobbing stratejileri

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

Mobbingde görülen 5 ayrı davranış tipi

- Tümleştirme
- Zorlama
- Baskın olma
- Kaçınma
- Uzlaşma

Kaçınma amirlerle, uzlaşma eşit güçlerle olur.

Mobbing sürecinde

- 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 *kaçınmayı*,

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,

EVLN Modeli

- Çıkış
- Seslendirme
- Bağlılık
- Göz ardı etme

Örgütü terk etme	Aktif fakat yıkıcı
Sorunu dile getirme	Aktif ve yapıcı
Örgüte bağlı kalma	Pasif fakat yapıcı
Sorunu göz ardı etme	Pasif ve yıkıcı

Çalışanlar

İşdoymu elde ettikleri ve örgüte yaptığı yatırım arttıkça;

Dile getirme ve sadakat

Daha iyi iş olanağı bulunduğunda ise;

*Dile getirme ve ayrılma
görölmektedir.*

Mobbing sürecinde özgüven geliştirenler;

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

- 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.

Yakın çevrenin yapacağı yardımlar

- 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.

Hatalı ifade	Doğru ifade
<ul style="list-style-type: none"> ■ Yardımcı olabilirim beni ara. ■ Çok kaşık ve zor bir durum. ■ Aynıl gitsin. ■ Bu işte senin de kusunun vardır. ■ Güçlü olmalısın. ■ Artık bu konuyu kapatalım. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yarın seni aram. ■ Senin için en zor olan nedir? ■ Olayı doğru tanımlayalım. ■ Sana nasıl yardımcı olabilirim? ■ Birlikte bir yol haritası çizelim. ■ İstediğin kadar konuşabiliriz.

Örgütler neler yapabilir?

- 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.

- İşe personel alınırken duygusal zekası yüksek olanlar tercih edilmeli.
- İşgörenler insan ilişkileri konusunda eğitilmeli.
- Herkese ve her fikre değer verilmeli.
- Örgütte psikolojik danışmanlık yapan uzmanlar çalışmalı.
- Yöneticinin etkili liderlik davranışları olmalı.
- Çatışma etkin yönetilmeli.

Önce insan felsefesi

- 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.

İnsan kaynakları neler yapabilir?

- 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.