

Dr. Linda SHALLCROSS, Dr. Sheryl RAMSAY ve Prof. Dr. Michelle BARKER¹

Çeviren: Ahmet TAŞKIN Yargıtay 22. Hukuk Dairesi Üyesi

Mobbing Sorununa Proaktif Bir Yanıt: İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Bir Rehber²

(Proactive Response to the Mobbing Problem: A Guide for HR Managers)

ABSTRACT

This paper introduces the concept of workplace mobbing as a destructive organizational behaviour of psychological assaults perpetrated against the target causing them harm and loss of employment. The discussion is drawn from a three year Australian study of 212 self identified targets of workplace mobbing behaviours. The behaviours are typically covert with informal networks and friendship loyalties providing effective mechanisms for emotional abuse, including those arising from human resource management practices. This paper discusses the manipulation of informal sources of power, with the use of gossip, rumour, hearsay, and innuendo to discredit and demonise those targeted. The study explores some of the systemic reasons for these behaviours and identifies some of the contributing risk factors and suggests management practices that can minimise the harm caused.

Keywords: mobbing, bullying, harassment,

employment, discrimination, and reasonable management action.

ÖZET

Bu makale, işini kaybeden ve zarar gören mağdura karşı yıkıcı örgütsel bir davranış olan işyeri tacizi kavramını ortaya koymaktadır. Görüşme, kendisini mobbing mağduru olarak tanımlamış olan 212 kişi üzerindeki üç yıllık bir Avustralya çalışmasından alınmıştır. Davranışlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da kapsayan, duygusal istismar için etkili mekanizmalar sağlayan arkadaşça bağlılıklarla ve genel olarak gayri resmi çevreyle gizlenmiştir. Bu makale, dedikodu, söylenti, ima, kötüleme ve itibarı azaltma amacıyla güç kaynaklarının gayri resmi kullanımını tartışmaktadır. Çalışma, bu davranışlarla ilgili sistemik nedenleri, katkıda bulunan bazı risk faktörlerinin tanımlarını ve zararlı sonuçları minimize edebilen yönetim uygulamaları önerilerini incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: mobbing, zorbalık, ta-

Araştırmacılara göre mobbingin sonucunda, mağdurlar işyerinden kovulmakta, çoğu kez psikolojik ve fiziksel zarar görmekte ve mali sıkıntı çekmektedir.

ciz, istihdam, ayrımcılık ve makul yönetim faaliyetleri.

MOBBİNG SORUNU

Bu makale, mobbing hareketlerinin bir sonucu olarak işinden çıkarılan 212 kamu sektörü işçisiyle ilgili bir Avustralya araştırmasından çıkarılan bazı bulguları aktarmaktadır. Makale, kurumsal kültüründe söylenti ve dedikoduyu güvenilir bilgi kaynağı olarak değerlendiren bir yerde çalışan kimselerin yüksek bir risk altında bulunduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, kıdem risk altındaki kişilere küçük bir koruma sağladığını ve bazen failerin insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarını, mağdurlara müdahale etmek için kullanabildiklerini göstermektedir³.

Bazı araştırmacılar, mobbingin uzun dönemde psikolojik zarar, travma sonrası stres bozukluğu (PTSD)⁴, işten çıkma, intihar ve adam öldürme ile sonuçlandığını söylemektedir. Adam öldürme eğilimi, Amerika Birleşik Devletleri posta servisinde bir dizi olay sonrasında öfkelenen ve çileden çıkan bir işçinin çalışma arkadaşlarını vurup öldürmesini tarif etmek için “tepesi atma” tabiri ile ifade edilmiştir⁵. Bu tanımlama, davranışlarından dolayı sorumlu olma riskini göze almaksızın insanların birbirini öldürdükleri işyerini psikolojik bir “savaş alanı”na benzetmeye uygundur⁶. Ayrıca diğer çalışmalar, mobbingin, olaya karışmayan ve mağdurları duygusal olarak destekleyen tanıklar ile onların aile mensuplarını da kötü şekilde etkilediğini vurgulamaktadır⁷.

Tanım

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), dünya çapında artan bir kaygıyı işçi sorunu olarak görmüş ve işyerinde şiddetin tanımını saldırgan psikolojik eylemleri de kapsayacak şekilde

genişletmiştir⁸. Bu tanıma uygun olarak, işyerinde mobbingi “fail tarafından, mağdurun işten ayrılmasına kadar gizli olarak sürdürülen psikolojik saldırı süreci” şeklinde tarif etmek mümkündür⁹.

Benzer şekilde, işyerinde mobbing, “haksız suçlamalarla, küçük düşürmeyle, genel tacizle, duygusal istismar veya terör yoluyla işyerindeki bir kişiyi işten çıkarmaya zorlayan kötü niyetli bir girişim” olarak da tarif edilir¹⁰. Araştırmacılara göre mobbingin sonucunda, mağdurlar işyerinden kovulmakta, çoğu kez psikolojik ve fiziksel zarar görmekte ve mali sıkıntı çekmektedir¹¹.

Beş Aşama

Mobbing, bazı araştırmacılar tarafından, çözümlenmemiş bir çatışma ile başlayan (birinci aşama), psikolojik saldırı (ikinci aşama), yönetimin çatışmayı tırmandırması (üçüncü aşama), dışlama ve işten çıkarma ile devam ettirilen beş aşamalı bir izolasyon süresi olarak tanımlanmıştır. Dördüncü aşamada mağdur sorundan dolayı suçlanır ve beşinci aşamada işyerindeki konumunu veya işini kaybetmeye zorlanır¹². Ayrıca, ne ölçüde mobbinge maruz kalındığı mobbingin birinci aşamasına kıyasla üç dereceye göre değerlendirilebilir¹³.

Bazı araştırmacılar mobbing ile zorbalık terimlerini benzer olay anlamında birleştiren¹⁴, diğerleri mobbingde zorbalığın daha az olduğunu ileri sürmektedir¹⁵. Zorbalık, bazen basmakalıp olarak algılanmaktadır. Örneğin, medyada yöneticilerin personele yaptığı zorbalık, saldırganlığın doğrudan bir şekli olarak görülmektedir¹⁶. Bunun aksine mobbing, bir mağdura karşı zarar verme niyetiyle diğer çalışanların ortak harekete geçmesi şeklinde adlandırılmaktadır¹⁷.

Mobbingin Unsurları

İnsan kaynakları yöneticilerinin, bir sorunu etkin bir şekilde ele alması için mobbingin hangi objektif faktörlere ihtiyaç duyacağı bazı araştırmacılar tarafından temel olarak belirlenmiştir¹⁸. Örneğin, “haksız ve suçlu” olarak şeytan gibi görülen “zorba”dan korunmak için kendilerini “dürüst ve masum” olarak tasvir

eden mağdurun iddiaları bazen zorbalık sayesinde belirlenmektedir¹⁹. İşçilerin, kendilerini zorbalığa maruz kalmış gibi görmelerine rağmen, karar makamındaki objektif faktörlere dayalı değerlendirme yapmaları mantıklı olup, tarafsızlığa ve adil yargının ilkelerine uygundur²⁰. Mobbing konusundaki literatür araştırmasında, katılımcıların yaşadığı mobbingin derecesini değerlendirmek için 12 temel faktör belirlendiği görülmektedir. Tablo-1'de listelendiği gibi mobbingin 12 faktörü literatürden sentezlenmiştir.

Tablo 1: Mobbingin 12 Faktörü

1) Hedef alınmış bir işçiye karşı, aşağılama, kötüleme ve izolasyon için bir grup işçi arasında sistematik bir işbirliği ve anlaşma yapılır.
2) Mağdura zarar verme kastıyla kötü niyetli gizli bir anlaşma yapılır.
3) Davranış genellikle ayları ve yılları aşan bir süre devam eder ve sık olarak meydana gelir.
4) Güç dengesizliği resmi hiyerarşik iş ilişkileri yoluyla elde edilenden daha sık olarak tabiatında gayri resmi olsa da danışman ve bir altı arasında oluşmakta ve daha güçlü olma eğilimindedir.
5) Failler organizasyonun herhangi bir zemininde mağdura karşı doğrudan istismarda bulunabilir, meslektaşlarını olduğu kadar danışmanlarını ve yöneticilerini de hedef alabilirler.
6) Kadınlar, özellikle kadınların yoğunlukta bulunduğu işyerlerinde, bilhassa diğer kadınların pasif psikolojik saldırganlık şekilleri yüzünden risk altındadır.
7) Mağdurlar, genellikle meslektaşlarına inanan, oldukça başarılı ve vicdanlı, kurumuna sadık ve işiyle güçlü şekilde özdeşleşen birisidir.
8) Küçük çatışma ile başlayıp tırmanan tanımlanabilir bir model bulunmaktadır.
9) Yönetim, mağdura karşı taraf olan grup eğilimini, göz yumulan ya da hoş görülen davranışı belirleyemez.
10) Grup ya da organizasyon istismar veya mağdur edilmiş kişiyi kusurlu birisi olarak tanımlar.
11) Davranış, mağdurun işyerinden çıkartılmasına veya dışlanmasına neden olur.
12) Mağdur, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD), ruhsal bozukluk, zamansız ölüm, intihar veya adam öldürmeyle sonuçlanan ciddi bir zarara uğrar.

Kaynaklar: Davenport vd, 1999; Einarsen vd, 2003; Leymann, 1996; Namie ve Namie, 2000; O'Moore, Lynch ve Nic-Daeid, 2003; Salin, 2002.

Mobbing faktörlerinin belirlenmesine ek olarak, mobbingin değerlendirilen üç aşaması açısından; yani birinci, ikinci ve üçüncü aşama-

nın her biri için, ne kadar katılımcının psikolojik zarar gördüğü belirlenmiştir.

Dedikodu ve Güç

Zorbalık, çoğu kez güç dengesizliğinden ve görev gücünden kaynaklanan örgütsel hiyerarşik yapının olduğu kurumsal hiyerarşide, bir yönetici tarafından diğer personele veya onların nezaretindeki kişilere yönelik istismar olarak tanınır²¹. Bununla birlikte güç kaynaklarının daha az bilinen diğer biçimleri de vardır. Örneğin, işyerinde kıdemin fazla oluşu veya etkili gruplara yakınlık da bir güçtür²².

Bu makale, çoğunluğun gücüne ve etkili iletişime dayanan mobbing davranışlarını bilerek ve planlayarak yapan gayri resmi güç kaynaklarının küçümsemeyecek kapasitede olduğunu vurgulamıştır²³. Ek olarak, bu sosyal çevreden soyutlanma veya dışlanma mağdur için daha fazla bir risk oluşturabilir²⁴. Bir yönetici, hiyerarşik yapıdaki konumu nedeniyle otorite ve güce sahip olsa da, dedikodu, şayia ve söylenti gibi manipülatif gizli saldırılara karşı kendisini koruyamaz²⁵.

Dedikodu, bir kurumun üyeleri hakkında onların yokluğunda yapılan değerlendirmeci ve resmi olmayan bir konuşma olarak tanımlanabilir²⁶. Bazı araştırmacılar, olumsuz dedikodu yoluyla mağduru tehdit ettiği için gücün arttığını ve beklenen davranışı sergilemeyen kişilerin kötü niyetli dedikodunun mağduru olabileceğini iddia etmektedir. Ayrıca söylenti, standart ve güvenilir kanıtlar olmaksızın, genellikle ağızdan ağıza ve kişiden kişiye geçen belirli bir ifade veya düşünceler şeklinde tanımlanabilir²⁷. Bununla birlikte bu tartışma, gayri resmi güç kaynağının başarılı bir manipülasyonla diğerlerine kasıtlı şekilde zarar verebileceğini ima etmekten ziyade tüm iletişim ağının ve dedikodunun zararlı olduğunu söylemek amacıyla değildir.

Cinsiyet ve Dedikodu

Kadınlarla dedikodu arasında güçlü bir bağlantı olduğunu öne süren araştırmacılar bulunmaktadır. Oysa bunlar deneysel olarak doğrulanmış gerçeklerden ziyade, diğerleri tarafından basmakalıp mitler olarak çıkartılmıştır²⁸. Bu

Kamu sektörü kültürü, işyerinde mobbinge katkıda bulunan önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır.

araştırmacılar, dedikodu ve söylentilerle ilgili varsayımlarda bulunmaktan, erkekleri dedikodudan muaf tutma ve dedikoduyu sadece kadınlarla ilişkilendirmekten sakınma konusunda insan kaynakları yöneticilerini uarmaktadır. Destekleyici olan bu uyarıya rağmen, sorunun cinsiyetçi yapısı, kadınların raporlanması ile yine de çalışmada belirgindir. Genel olarak psikolojik saldırılar erkeklerden daha çok diğer kadınlardan gelmektedir. Hemşirelik mesleğinde kadınlar arasında işyeri şiddetini inceleyen diğer araştırmacılar²⁹, kadın şiddetinin daha ustaca yapıldığı ve tıpkı klasik erkek saldırıları gibi kötü amaçlı söylentilerin yayılmasının da zarar verdiği sonucuna varmıştır. Bu görüşler, mobbinge maruz kalan kadınların %84'ünün diğer kadınlar tarafından mağdur edildiğini ortaya koyan ABD Saldırgan İşyeri Araştırması³⁰ ve diğer bazı bulgular ile tutarlıdır. Bu çalışmaların bulguları, kamu sektöründe işyeri çatışmalarıyla ilgili bir cinsiyet boyutunun olup olmadığı konusunda gelecekteki çalışmalar için konuyu gündeme getirmektedir.

MAĞDURLAR VE FAİLLER

Bazı araştırmacılar, mağdurların açıkça yanlış yerde ve yanlış zamanda bulunacağı iddiası ile zorbalığın ve mağdurların kişisel özelliklerinin zorbalık yapmaya veya zorbalığa maruz kalmaya yatkın oldukları şeklindeki tartışmalara karşıdır³¹. Bununla birlikte diğerlerinin de ileri sürdüğü gibi, failer ve mağdurlar tarafından sergilenen karakter özellikleri tartışma konusudur.

Örneğin, bazı iddialara göre mağdurlar, daha az bağımsız ve daha az dışa dönük, daha az kararlı ve mağdur olmayanlara göre daha vicdanlı kişiliğe sahiptirler³². Bu gerekçe, psikolojik saldırıları üzerine çeken mağdur hakkında ne olduğunu ortaya koymaktadır. Failer; otoriter, istismarcı, insanların becerilerini küçümseyen, katı yürekli, zararlı, sadist ve psikopat olarak tanımlanma eğilimindedir³³. Bununla birlikte

diğer araştırmalar faili, olası mağdur gibi işbirliğine açık, coşkulu ve önemli başarılar göstermiş yüksek yetenekli personel olarak tanımlanmaktadır³⁴. Bu çalışma, elde edilen sonuçlarla birlikte bu özelliklerin, iyi niyetle gösterilen saflığın çalışanları kolay mağdur yaptığını ortaya koymuştur.

ÇALIŞMA

Bu araştırma için veri toplama yöntemi, kamu sektöründe çalışan ve yaşadıkları mobbing nedeniyle işlerini terk etmek zorunda kalan işçilerle yapılan görüşmelerden oluşmuştur. Görüşmeleri, mobbinge maruz kaldığı için işinden ayrılanlara yönelik sorular ile epizodik³⁵ mülakat üzerine³⁶ kilit olaylara verilen cevaplar izlemiştir. Görüşmeler nitel veri analiz yazılımları kullanılarak kodlanmış ve kaydedilmiştir. Konular, katılımcıların ortak deneyimlerine dayalı olarak oluşturulmuştur ve bu konudaki literatür ile genel olarak uyumludur. Ayrıca, katılımcılara ait birimle ilgili resmî sağlık kayıtları da irdelenmiş, incelenmiş ve görüşmelerin geçerliliği sulh hâkimi tarafından onaylanmıştır.

Değerlendirme Yöntemi

Her bir katılımcı Tablo 1'de özetlenen 12 faktör karşısında değerlendirilmiştir. Analizler, mobbingin beş evresini işyerinde yaşamış olan çoğu katılımcılar hakkında fikir vermektedir. Sekiz katılımcının deneyimlerine dayanan mobbingin derece ve şiddetine dair liste analizinin bir örneği olarak Ek-1 gösterilmiştir. Davenport ve arkadaşları tarafından (1999) zararın dereceleri birinci, ikinci ve üçüncü derece yanık veya zarar teşhisiyle değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Çalıştıkları işyerinden çıkarılmaya zorlandığı belgelenmiş olan katılımcılardan üçüncü derece zarar görmüş olanların yüzde ellisi, psikiyatrik açıdan uzun süreli psikolojik zarar gördükleri için tam günlük bir işe dönememiştir. Katılımcıların % 30'u mobbing nedeniyle ikinci derece zarar görmüştür. Bunların büyük çoğunluğu işyerinden çıkarılmaya zorlanan ve uzun süreli psikolojik zarar gören kimselerden oluşmaktadır. Kalan katılımcıların % 20'si mob-

Bazı araştırmacılar, mağdurların daha az bağımsız, daha az dışa dönük, daha az kararlı ve mağdur olmayanlara göre daha vicdanlı olmak gibi kişilik özelliği sergilediklerini savunmaktadır.

bingin birinci derecede zararına maruz kalmış, mobbinge ilgili 12 faktörden daha az veya 6 kadar faktörünü yaşamışlardır. 212 katılımcıdan 15'inin bildirdiğine göre işyerinde mobbing yatay olarak diğer personelden, gözetimle yükümlü olanlardan ve daha alt personelden gelmiştir.

Kamu Sektörü Kültürü

Kamu sektörü kültürü, işyerinde mobbinge katkıda bulunan önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Kamu sektörü kültürü, kamu sağlık sistemi içinde bir araştırmadan sonra aşağıdaki sıfatları almıştır. Sistem sonuç olarak "hizipçilik", "tokenistik³⁷ danışma", "güç ve kontrol", "zorbalık", "tehdit, korkutma", "suçlama", "sorumluluktan kaçınma" ve "gereksiz ölüm" şeklinde ortaya çıkmaktadır³⁸. Diğer açıdan, reaktif siyasi kavram da dâhil olmak üzere kamu sektörü kültürü, sorumsuzluk, yöneticilerin günah keçisi olması, geçici personel, minimum kadro düzeyi, işte yüksek rekabet ve kaynakların yetersizliği, bu çalışmada katılımcıların yaşamış oldukları mobbinge katkı olarak belirlenmiştir.

Örneğin, kısa vadeli pozisyonların acilen doldurulmasından dolayı eş, dost ve arkadaş grubundan işe alma terk edilmiştir. Bu çalışmada, yöneticiler de dahil olmak üzere liyakata dayalı işe alma ve atamanın, mobbing nedeniyle risk altına girdiği belirtilmektedir. Çünkü liyakatli olanlar baskın grup kültürünün dışında kalmaktadır. Bazı durumlarda bunlar kültürel değişiklik göstermektedir³⁹. Söz konusu personel, baskın grubun değerlerine uygun değildir. Bu nedenle diğer araştırmacıların bulgularına benzer şekilde, cinsiyet, ırk ya da bozulma temelinde ayrımcılık, aynı zamanda

bir mobbing faktör olarak tespit edilmiştir⁴⁰. Örneğin; baskın grubun kültürel değerlerine uyum sağlamak için ten rengini ve kökenini değiştirmek olanaksızdır ve kabul edilir bir durum değildir. Bu araştırma kapsamında kendisiyle görüşme yapılanlar ya baskın grubun kültürünü paylaşmadılar ya da bazı durumlarda ekipman hırsızlığını görmezlikten gelme gibi zararlı olarak kabul edilen kanunsuz davranışlarına katılmadılar.

Dedikodu ve Güç

Kamu sektöründe dedikodunun güçlü etkisini, bu çalışma sırasında katılımcılardan birisine karşı yapılan bir şikayeti araştıran Kamu Hizmeti Komisyonu'nun şu yorumunda görebiliriz.

Araştırmacı ve iki şikayetçi tarafından ilk görüşmeden başlayarak 18 aya kadar süren ve yönlendirilen görüşmeler, bir işyerinde bulunan insanların diğerlerini ima, dokundurma, söylenti ve dedikodu ile nasıl etkilediğini göstermesi açısından önemlidir. Bir şikayetçinin beyanları aşağıdaki gibi kayda geçirilmiştir:

"Ne yaptığımı veya daha iyi ne yapabileceğimi bilmiyordum. Failer etkilerini artırdılar, benden nefret ettiler ve bu nedenle onlardan korktum."

Bununla birlikte müdüriyet, sorunun nedeni olarak sürekli bu mağduru göstermiş ve sonunda yetersiz yorumlarla onu işten çıkarmıştır. Bu çalışmada bazı yöneticilerin deneyimleri diğer katılımcıların şu önerileri ile belirlenmiştir:

"Zorbanın iftiralara maruz kalan kişilerin hikayelerini nadiren duyuyorduk. Bu insanlar gerçekten dilsizdir. Bunlardan birisi de benim ve zorbanın iftiralara maruz kaldım. Bundan dolayı da travma yaşadım, kendimden şüphelendim, kendime güvenimi kaybettim, depresyona girdim ve kendimi güçsüz hissettim. "Zorba" kelimesini her zaman duyarım ve her duyduğumda travmatik bir tepki gösteririm. Endişeli ve sinirli birisi oldum."

Bu katılımcı daha fazla açıklama yapmış ve failerin, onu yerinden etmek amacıyla asılsız iddialarda bulunduğunu ve çaba sarf ettiğini söylemiştir:

"Zorbanın yanlış bir suçlamada bulunması,

İşyerinde mobbing davranışlarını azaltmak için, kültür, din, politika, cinsel yönelim ve medeni duruma bakmaksızın tüm işçiler için saygı kültürünü yerleştirmeye karar vermek gerekir.

korkutmanın, sarsmanın, çalışan ya da işverence kovmanın oldukça etkili bir aracı olabilir. Araştırmalar genel olarak sindirme hareketi gibi yönetilmiştir. Mevcut yaklaşımlar hakkında yapıcı veya iyileştirici bir şey bulunmamaktadır.”

Risk Altındaki Ara Yöneticiler

Görünüşe bakılırsa bu çalışma, kamu sektörünün üst ve orta kademesindeki yüksek personel değişim oranını, psikolojik istismarın bir nedeni olarak görmüştür ve personel değişim oranını, günah keçisi olarak belirlemiştir. Bu belirlemede katılımcıların önerileri rol oynamıştır. Bu tespit, geçtiğimiz on yılda işyeri sorunları raporlarındaki işlevsiz kültür tanımı ile uyumludur⁴¹. Katılımcılar, kamu sektöründe yaşadıkları kötü niyetli iftira, dedikodu, sürekli eleştiri, psikolojik taciz, izolasyon, marjinalleşme ve korkutucu tehditler sonrasında birden işlerini bırakmak zorunda kaldıklarını iddia etmişlerdir. Dahası, çalıştıkları yerde müdür olan katılımcıların yüzde yedisi, gözetim personelinin toplu saldırısına maruz kaldığını söylemişlerdir.

Hakeden Mağdurlar ve Ahlaki Panik

Bir kısım araştırmacılar bazı durumlarda bu mağdurların hedef olarak algılandıklarını, hedef olmayı hak ettiklerini, yani iyi muameleyi hak etmediklerini belirtmişlerdir. Bu ahlaki dışlama, ahlaken “adalet sınırı”mızın içinde kalırsa bile adaleti hak eden sınır dışında tutma olarak açıklanabilir⁴². Ahlaki dışlama, büyüklükle suçlanan ve 35'i hapsedilip idam edilen çoğu kadın 140 kişinin yer aldığı 1962 Salem sindirme hareketi girişimine benzer şekilde tarif edilmiştir. Geçmişe baktığımız zaman, asılsız suçlamaların aile içi davaları, ekonomiyi, dini,

politikayı ve halkın endişelerini tahrik ettiği kuvvetle muhtemeldir. Sanıkların yanlışlıkla tutuklandığını söylemek bu kimseler için boş bir tesellidir⁴³. Bir kısım literatür, ahlaki paniği, zorbalığı ve hiçbir ayırım yapmadan insanları zorbalıkla suçlama duygusunu harekete geçirmek için “zorbalıkla suçlama potansiyeli” konusunda uyarıda bulunmaktadır⁴⁴. Bunlar potansiyel olarak sindirme hareketine benzer bir davranış olan “kamu tarafından denenmiş davranış” ile itham edilmiştir⁴⁵. Bu uyarı bazı katılımcılar sindirme hareketinde mobbing mağduru olarak kabul edildikleri için söz konusu tartışma ile ilgilidir.

Örneğin, bir katılımcı elektronik ve basılı medyada defalarca alenen aşağılanmaya maruz kalmış ve haksız yere zorbalıkla suçlandıktan sonra mobbing nedeniyle altı ay hapse mahkum olmuştu. Ancak bu katılımcı mobbing faili değil bilakis mobbing mağduru olduğunu hiçbir şekilde kabul ettiremedi⁴⁶. Di Fingleton isimli bu katılımcı Avustralya'nın Queensland Eyaletinin başkanıydı ve bir tanığın suçlaması üzerine “şartlı tahliye önerilmeden” 12 ay hapis cezasına çarptırılmıştı⁴⁷. Tanık bir sulh hakimiydi ve kendisine yönelik disiplin cezası girişimi olmuştu. Katılımcının görevine ilişkin ayrıntılar medyada düzenli olarak yayımlandı ve 2003-2005 yılları arasında defalarca bir zorba gibi kamuoyu önünde küçük düşürüldü. Bu küçük düşürülmenin boyutları ayrıntılı şekilde Brisbane Courier Mail Gazetesinin ön sayfasında yer aldı ve gün boyu yapılan bu açıklama üzerine mahkum edildi:

Mahkûm edilen Di Fingleton'ın hayatı, cezaevinde yapılan aramalarla geçmeye başladı. El ve ayak parmaklarının arası, kulak ve burun delikleri ile saçları, cildinin kıvrımları, göğüsleri, koltuk altları kontrol edildi ve arandı. Daha sonra cezaevi görevlileri tarafından hücrelerinden alınarak Brisbane gözlem evine götürüldü ve kahverengi cezaevi kıyafeti giydirilerek ikinci kez aşağılanmaya maruz bırakıldı⁴⁸.

Di Fingleton, her nasılsa 6 ay hapis yattıktan sonra suçsuzluğu anlaşıldı ve Avustralya Yüksek Mahkemesi tarafından serbest bırakıldı. Di Fingleton'ın açıkça haksızlığa maruz kaldığı bu çalışmaya katılan diğer katılımcılar arasında da

duyulmuştu. Çünkü zorbalık suçlamaları kendilerine karşı yapıldığında onlar görünüşe göre bu mağdurların amansız takipçisi oldular. Bir yazar tarafından, kamu sektöründe üst düzey personelin yaptığı mobbing, gereksiz yere sert bir cezalandırmaya maruz bıraktığı için “terör etkisi”⁴⁹ olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, hiç kimse herhangi bir durumda gelecekte mağdur olmamak için onun tedavisi hakkında konuşmaya cesaret etmemiştir⁵⁰.

Mağdurlar ve Failer

Bazı çalışmalar, kişilik özellikleri veya türlerinin, mobbing faili veya mağduru olmaya yatkınlık oluşturduğunu iddia etmektedir. Bazı araştırmacılar, mağdurların daha az bağımsız, daha az dışa dönük, daha az kararlı ve mağdur olmayanlara göre daha vicdanlı olmak gibi kişilik özelliği sergilediklerini savunmaktadır⁵¹. Diğer yandan failer, otoriter, çıkarıcı, insani becerileri eksik, katı yürekli, duygusuz, kötü, zararlı, sadist ve psikopat olarak tanımlanmaktadır⁵². Ancak bu çalışmada elde edilen bulgular diğer yazarların söylediklerine uygun düşmektedir. Buna göre, bazı durumlarda işbirliğini seven, istekli ve önemli başarıları olan üstün yetenekteki bir personel de hedef olabilmektedir⁵³. Dahası, bazı mağdurların yanlış yerde ve yanlış zamanda bulunduğu tartışılmıştır⁵⁴.

Bilinçsiz Ayrım

Bu çalışma, cinsiyet olarak kadın olmanın ve⁵⁵ diğer karakteristik özelliklerin, kamu sektöründe mobbing mağduru olma riskini artırdığına dikkat çekmiştir. Bunların içinde, cinsel tercih, ırk, aksan, kültür, medeni durum, sosyal sınıf, bozuk sağlık ve özrürlülük halleri de vardır. Bu karakteristik özellikleri taşıyan insanların mobbing mağduru olma konusunda yüksek risk altında buldukları kuvvetle muhtemeldir. Ancak, bu husus açıkça literatürde görülmemektedir. Konu, ayrımcılıkla mücadele yasaları ile ilgilidir. Nedensellik bağı, işyeri mobbinginin “statü körlüğü” olduğudur. Söz konusu karakteristik özellikleri taşımayan herhangi bir kimse de mobbing mağduru olabilir⁵⁶. Bununla birlikte bu çalışma, söz konusu karakteristik özellikleri taşıyan işçilerin mobbing mağduru

olma konusunda baskın grup karşısında ciddi risk taşıdığını ileri sürmektedir. Yaş grubu, araştırma katılımcıları tarafından mağdur olmanın muhtemel bir sonucu olarak tanımlanmazken, mağdur olanların büyük çoğunluğunun 45 yaş üzeri olduğu ve yüksek risk grubu altında bulunduğu bazıları tarafından kabul edilmektedir⁵⁷. Bu bulgular diğer araştırmacıları desteklemektedir. Söz konusu araştırmacılar bir insanın tercih edilmesinde benzer ifadeler kullanılmasını “tencere yuvarlanmış kapağını bulmuş” şeklinde ifade etmektedir⁵⁸. Bu yazarlara göre diğerlerinin farkı temel bir korkudur ve işyeri kültüründe önemli bir fark yoktur. Bu işyerlerinde “Bana benzemiyorsun, benim gibi giyinmiyorsun, benim gibi düşünmüyorsun; bu yüzden seni anlamak ve bilmek istemiyorum.” şeklinde bir duygu bulunmaktadır⁵⁹.

SONUÇ

Bu makale, mağdur veya failin kişilik özelliklerinden ziyade mobbing davranışının işyerinde yıkıcı ve zehirli bir semptom olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışma, Avusturya genelinde işinden ayrılmak zorunda kalan 212 kamu sektörü çalışanının deneyimi üzerine ortaya konulmuştur. Mobbing davranışları, dedikodu ve söylentinin yayılması, haksız anlamalar ve suçlamaları içermekte ve kamu sektörü kültüründe bozulmanın bir semptomu olarak tanımlanmaktadır. Bir bulgu, birim içindeki çeşitli inceleme ve soruşturma komisyonları ile uyumsuz değildir⁶⁰.

Kamu sektörü kültürünü geliştirme çabalarına rağmen işgücü çeşitliliği, eşit istihdam fırsatı programları ve işyerinde zorbalık politikalarının tanıtımı gibi beklentileri karşılayan politikalar uygulamada nadiren görülmektedir. Söz konusu çalışma, bu hususu vurgulamaktadır. Aksine davranış kuralları olmasına rağmen bu çalışma, suçlama ve günah keçisi bulma kültürünü, ayrımcılığı, işçi alımlarında liyakat eksikliğini ve bozuk soruşturma süreçleri ile adil muameleden mahrumiyeti tanımlamıştır. Yaklaşık 20 yıllık bir uygulamadan sonra bazı eşit istihdam fırsatı ve işgücü çeşitliliği programlarının önemli organizasyonel değişiklikleri tanıtımda başarılı olamadığını göstermiştir⁶¹.

Yüksek oranda personel değişimi ve hareketi, kamu sektöründeki kararsızlık, artan siyasallaşma, devam eden yeniden yapılandırma ve iş güvensizliği bazı araştırmacılar tarafından kültürel değişikliğin başarısı için zararlı bulunmuştur⁶².

Sistemi geliştirmek için yapılanları sürdürme çabaları devam ederken, stratejiler de, iş yerinde mobbingin önlenmesi ile şikâyetlerin ele alınması için adil ve kesin süreçlere ilişkin kuralların uygulanmasını teşvik etmelidir⁶³. İş yerinde mobbing davranışlarını azaltmak için, kültür, din, politika, cinsel yönelim ve medeni duruma bakmaksızın tüm işçiler için saygı kültürünü yerleştirmeye karar vermek gerekir. Bu çalışma, mobbingin etkili bir şekilde ele alınması için, politikalara bağlılığın yenilenmesini ve daha da önemlisi bu politikaların uygulanmasını, istihdamda dürüstlüğü ve adaletin kurulmasını gerekli görmüştür. Sistemde iyi uygulama politikalarına ilişkin örnekler ve programlar bulunmasına rağmen politika veya programları zayıflatmak için dışlayıcı hükümler ya da bazı muafiyetler yasal olarak uygulanamaz. Örneğin, Queensland'da bulunan İşyeri Tacizi Danışma Desteği, zorbalık ve mobbing davranışlarını tasvip etmemekle birlikte "makul yönetim hareketlerini (ya da eylemleri)" bundan ayrı tutmaktadır.

Ahlaki ve etik açıdan makul yönetim faaliyeti içinde yer almayan şüpheli davranışların kapsamı iş mahkemesi sistemi bulunan bazı yerlerde çok tartışmalı bir konudur⁶⁴. Çok sık tartışılmamasına rağmen psikolojik zararların tazmini, iş mahkemeleri tarafından belirlenen davranışların makul yönetim faaliyeti olup olmadığına bağlıdır⁶⁵. Makul yönetim faaliyetlerinin kapsamı, politika ve prosedürler içinde muafıttır. Bu nedenle etkin bir şekilde göz yumma işyerinde mobbing davranışlarını sürdürür. Bir taraftan prosedür, politika ve davranış kurallarında kabul edilemez davranışlar yasaklanmış gibi görünürken diğer taraftan uygulamada biraz görünmektedir.

DİPNOTLAR

1 Griffith University, Brisbane, (Linda.Shallcross@griffith.edu.au), (S.Ramsay@griffith.edu.au), (M.Barker@griffith.edu.au).

- 2 Bu yazı "NZJHRM 2010 General Issue, 10(1), 27-28"de hakemli makale olarak yayımlanmıştır. Söz konusu makalenin orijinal metnine <http://eprints.qut.edu.au/43892/> adresinden ulaşmak mümkündür. Kaynak; Shallcross, L., Ramsay, S., & Barker, M. (2010). A Proactive Response to the Mobbing Problem: A Guide for HR Managers, *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*. Vol. 10. no. 1, pp 27-37." şeklindedir. Çok değerli yazarlara çeviri için vermiş oldukları izinden dolayı çok teşekkür ediyorum.
- 3 Davenport, Distler-Schwartz ve Pursell-Elliott, 1999; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2009; Westhues, 2002.
- 4 Post Traumatic Stress Disorder (çevirmenin notu).
- 5 Westhues, 2006.
- 6 Leymann, 1996: 172-173.
- 7 Hockley, 2002; Vickers, 2006; Meglich-Sespico, Faley ve Erdos-Knapp, 2007.
- 8 Chappell ve Di Martino, 2001.
- 9 Shallcross vd, 2008.
- 10 Zapf ve Leymann, 1996.
- 11 Groeblichhoff ve Becker, 1996; Zapf ve Leymann, 1996.
- 12 Davenport vd, 1999; Zapf ve Leymann, 1996.
- 13 Davenport vd, 1999.
- 14 Zapf ve Einarsen, 2005.
- 15 Leymann, 1996; Schuster, 1996.
- 16 Örnek için bkz. Robinson, 2000.
- 17 Davenport vd, 1999.
- 18 Fox ve Spector, 2005.
- 19 Zapf ve Einarsen, 2003.
- 20 Van-Gramberg ve Teicher, 2006.
- 21 Meglich-Sespico, Faley ve Erdos-Knapp, 2007; Vickers, 2006.
- 22 Breed, 2001; Farrington, 2007; Meglich-Sespico vd, 2007; Zapf ve Einarsen, 2005.
- 23 Breed, 2001; Farrington, 2007; Meglich-Sespico vd, 2007; Zapf ve Einarsen, 2005.
- 24 Westhues, 2002.
- 25 Hockley, 2002.
- 26 Kurland ve Pelled, 2000: 430.
- 27 Brown ve Napier, 2006.
- 28 Michelson ve Mouly, 2000: 339.
- 29 Hockley, 2002.
- 30 Namie, 2000.
- 31 Davenport vd, 1999; Einarsen vd, 2003; Leymann ve Gustaffson, 1996; Zapf, 1999.
- 32 Zapf ve Einarsen, 2003.
- 33 McCarthy, 2000.

- 34 Scutt, 2004b; Westhues, 2006.
- 35 Aralıklarla tekrarlayan veya tekrarlanan (Çevirmenin notu).
- 36 Flick, 2000.
- 37 Tokenizm: Ancak sembolik olarak bir reformu yerine getirme (Çevirmenin notu).
- 38 Forster, 2005: 56.
- 39 Örnek için bkz. Scutt, 2004a.
- 40 Lewis ve Gunn, 2007.
- 41 Örnekler için bkz. Davies, 2005; Forster, 2005; Morris, 2005; Scutt, 2004a.
- 42 Gerson, Woodside ve Opatow, 2005; Keashly ve Jagatic, 2003.
- 43 Sutter, 2000.
- 44 McCarthy, 2003.
- 45 McCarthy, 2003: 242.
- 46 Griffiths, 2005.
- 47 Hunter, 2004: 145.
- 48 Doneman, 2003:1.
- 49 Hunter, 2004.
- 50 Hunter, 2004:152-153.
- 51 Coyne, Seigne ve Randall, 2000; Randall, 2001; Zapf ve Einarsen, 2003.
- 52 McCarthy, 2000.
- 53 Davenport vd, 1999; Westhues, 2002; Zapf, 1999.
- 54 Davenport vd, 1999; Einarsen vd, 2003; Leymann ve Gustaffson, 1996; Zapf, 1999.
- 55 Hunter, 2004.
- 56 Yamada, 2000.
- 57 Elliott & Kirk, 2006.
- 58 Stephenson ve Lewin, 1996.
- 59 Stephenson ve Lewin, 1996:195.
- 60 Örnek için bkz. Davies, 2005; Forster, 2005; Morris, 2005.
- 61 Mor-Barak, 2000; Naff ve Kellough, 2003.
- 62 Colley, 2001; Hunter, 2004; Spry, 2000.
- 63 Örnek için bkz. WorkSafe Victoria, 2003.
- 64 O'Sullivan, 2005.
- 65 Calvey ve Jansz, 2005.

KAYNAKLAR

- Breed, C. (2001). Cultures of secrecy, abuse and bullying: Paradoxes in religious organisations, families and social networks. In P. McCarthy, J. Rylance, R. Bennett & H. Zimmerman (Eds.), *Bullying: From backyard to boardroom* (2nd ed., pp. 44-53). Sydney: Federation Press.
- Brown, M., & Napier, A. (2006). Knowledge transfer and rumour: Have we missed something? [Electronic Version], 2006. Retrieved 15 February 2007, from <http://pascalfroisart.online.fr/3-cache/2004-brown-napier.pdf>.
- Calvey, J., & Jansz, J. (2005). Women's experience of the workers compensation system. *Australian Journal of Social Issues*, 40(2), 285-312.
- Colley, L. (2001). Approaches to the merit principle in Queensland public service recruitment 1859-2000: From rich and dumb to gender discrimination to politicisation. *Australian Journal of Public Administration*, 60 (1), 9-20.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9(3).
- Davenport, N., Distler-Schwartz, R., & Pursell-Elliott, G. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Davies, G. (2005). Queensland public hospitals commission of inquiry. Retrieved 28 September 2005. from www.qphci.qld.gov.au/.
- Doneman, P. (2003). Sobs start fateful trip [Electronic Version]. *The Brisbane Courier Mail*, 1. Retrieved 13 September 2007, from Australia New Zealand Reference Centre: Accession Number 200306051001995522
- Elliott, J., & Kirk, J. (2006). Older staff sacked in race to beat age discrimination law. *The Sunday Times*.
- Farrington, E. (2007). Hierarchical dysfunction and mobbing in the academy [Electronic Version]. *Women in Higher Education*, 15, 35-36. Retrieved 14 May from [www.wihe.com/\\$spindb.query.showwhat2.wihe.80](http://www.wihe.com/$spindb.query.showwhat2.wihe.80)
- Forster, P. (2005). Queensland health systems review: Final report. Retrieved. from www.health.qld.gov.au/health_sys_review/final/default.asp.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets.: American Psychological Association.
- Gerson, J., Woodside, S., & Opatow, S. (2005). From moral exclusion to moral inclusion: Theory for teaching peace. *Theory into Practice*, 44(4), 303-314.
- Griffiths, C. (2005, June 28). I'm a victim of mob justice. *The Courier Mail*.
- Hockley, C. (2002). *Silent hell : Workplace violence & bullying*. Norwood, South Australia: Peacock Press.
- Hunter, R. (2004). Fear and loathing in the sunshine state. *Australian Feminist Studies*, 19(44), 145-157.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 31-61). London & New York: Taylor & Francis.
- Kurland, N., & Pelled, L. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *The Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Lewis, D., & Gunn, R. (2007). Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension. *Public Administration: An international quarterly*, 85(3), 641-665.
- Leymann, H. (1996). The content and development of

mobbing at work. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Meglich-Sespico, P., Faley, R., & Erdos-Knapp, D. (2007). Relief and redress for targets of workplace bullying [Electronic Version]. Springer Science + Business Media, LLC 2007.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: a conceptual study [Electronic Version]. *Management Decision*, 38, 339-346. Retrieved September 9, 2007, from ABI/INFORM Global database, Document ID: 115922937.
- Mor-Barak, M. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3,4), 47.
- Morris, A. (2005). Bundaberg hospital commission of inquiry. Retrieved from www.thepremier.qld.gov.au/library/pdf/BHCI_interim_report_10_06_05.pdf
- Naff, K. C., & Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: Are federal diversity programs making a difference? *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1307.
- Namie, G. (2000). US hostile workplace survey 2000 [Electronic Version], from <http://bullyinginstitute.org/home/twd/bb/res/surv2000.html>
- O'Sullivan, P. (2005, August 23). Termination of employment in the public service: Learnings from a case study and 10 practical tips on disciplining public servants. Paper presented at the Legal Seminar, Brisbane.
- Prevention of workplace harassment advisory standard. (2004). Brisbane: Queensland Governmento. Document Number).
- Randall, P. (2001). *Bullying in adulthood: assessing the bullies and their victims*. Hove, England & New York: Brunner- Routledge & Taylor & Francis.
- Robinson, P. (2000, October 11). Bullying bosses: 'causing stress'. *The Age*, p. 1.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1(4), 293-309.
- Scutt, J. (2004a). Celebrating difference, embracing equality: Fifth annual report 2003-2004. Hobart: Department of Justice, Tasmanian Government.
- Scutt, J. (2004b, October 16). Mediocrity and the 'no change' principle: A recipe for mobbing Paper presented at the Workplace mobbing conference, Brisbane, Australia.
- Shallcross, L., Sheehan, M., & Ramsay, S. (2009). Counterproductive forces at work: Challenges faced by skilled migrant jobseekers. *International Journal of Organisational Behaviour*. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 110-121.
- Spry, M. (2000). Senior public servants, political discrimination and dismissals. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 95-101.
- Stephenson, K., & Lewin, D. (1996). Managing workforce diversity: macro and micro level HR implications of network analysis. *International Journal of Manpower*, Vol. 17(4/5), 168-197.
- Van-Gramberg, B., & Teicher, J. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 197-210.
- Vickers, M. (2006). Towards employee wellness: Rethinking bullying paradoxes and masks. *Journal of Employee Responsibilities and Rights* (18), 267-281.
- Westhues, K. (2002). At the mercy of the MOB. *OH & S Canada*, 18(8), 30-34.
- Westhues, K. (2006). Breaking the covenant: Who gets mobbed? Going postal. In *The envy of excellence: Administrative mobbing of high-achieving professors* (pp. 516). New York: Edwin Mellen Press.
- WorkSafe Victoria. (2003). Prevention of bullying and violence at work: guidance note. Melbourne: WorkSafe Victoria.
- Yamada, D. (2000). The Phenomenon of 'Workplace Bullying' and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection. *Georgetown Law Journal*, 88(3), 475-536.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice* (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviour: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., & Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2), 209-322.