

SIFIRA SIFIR, ELDE VAR MOBİNG

İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım



ÇAĞLAR ÇABUK

SIFIRA SIFIR

ELDE VAR

MOBİNG

İş Yaşamının Çağdaş
Hastalığında İlk Yardım

ÇAĞLAR ÇABUK

SIFIRA SIFIR, ELDE VAR MOBİNG
İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım
Genel Yayın Yönetmeni
Gaye Dinçel
Düzeltili
Ali Serdar
Resimleyen
Ada Tuncer
Yayın Ekibi
Gül Balcı
Demet Uyar
Ahmet Şahin
Timuçin Karakuş
Elma Yayınevi

Yazar Hakkında

Direktör, eğitimci ve yönetici koçu olarak çalışan Çağlar Çabuk, 1972 İstanbul doğumlu. Çalışma yaşamına 1992 yılında Samtaş A.Ş.’nin personel bölümünde başladı. 2008 yılında, iş hayatının on altı yıllık ilk bölümünü “İnsan Kaynakları Müdürü” olarak çalıştığı Standard Bank Plc Türkiye Temsilciliği’nde noktaladı.

O tarihten bu yana, koç ve eğitimci olarak, özellikle “şirket birleşme ve satın almalarında entegrasyon” süreçleri yönetiminde deneyim kazandı. Aynı zamanda “İnsan Kaynakları” ve kendi geliştirdiği “Dört Boyutlu Profesyonel Koçluk” sertifika programlarını yürüttü. 2008 yılı Haziran’ında Berkarda Akademi’yi kurdu ve çalışmalarını özellikle mobing alanında yoğunlaştırarak 2008-2009 yılları arasında ülkemizin ilk “Mobbing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi Projesi”ni hayata geçirdi.

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyesi ve Koçluk Platformu Türkiye (KPT) kurucu üyesi olan Çabuk’un makale ve röportajları çeşitli günlük gazete, web sitesi ve dergilerde yayımlandı.



Önsöz

Merhaba,

Elinizde tuttuğunuz bu ince kitap, üstünde de yazılı olduğu gibi bir “el kitabı”. Yani önce genel bir bilgi edinmek için belki hızlıca göz atacağınız, ama asıl “mobing” kapınızı çaldığında ya da iş yaşamınızda çözmekte güçlük yaşadığınız sorunlarla karşılaştığınızda başvurabileceğiniz bir “ilk yardım” aracı. Bu niteliğinden ötürü de akademik bir çalışma olma iddiası taşımıyor. Bu konuyu derinlemesine incelemek isteyenler için gerek akademisyenlerimiz tarafından hazırlanmış, gerekse başka dillerden çevrilmiş eserler var.

Bu kitapta bulacağınız bilgiler ve kısa öyküler ise, Ekim 2008–Kasım 2009 arasında sürdürölen bir sosyal sorumluluk projesi (Mobing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi Projesi–MBADMP) çalışmaları sırasında tanıştığımız yüzden çok mağdurun deneyimlerinden oluşuyor. Ben –kendim de mobingle tanışmış biri olarak–, mobingi yaşamış ya da yaşamakta olan insanlara bu bilgileri aktararak, pratik “ilk yardım bilgileri” sunmaya çalıştım.

Başarabildim mi? Bilmem, karar sizin.

Çağlar Çabuk

Teşekkür

Bu kitabın yazımı ve basımı sırasında desteklerini esirgemeyen Neslihan Işım ve Didem Tekin'e, titiz çevirileri için Bahar Yapıcılar ve Deniz Merve Ersoy Pınar'a, sıcak çizgileriyle kitaba renk katan Ada Tuncer'e, sendikal konulardaki danışmanım Tufan Sertlek'e, ayrıca değerli yorumları için sosyolog, yazar Oya Baydar'a, gazeteci, yazar Aydın Engin'e, Doç. Dr. Arın Namal'a, Dr. Gökhan Büyüksenğür ve Dr. Ethem Şanlıer'e en içten teşekkürlerimle...

Bölüm Bir Merhaba Mobing[1]

Üşenmedim, internete girip arama motoruna “mobbing” yazdım. 5.030.000 sonuç çıktı (9 Temmuz 2009). Hayret, daha dün 5.025.000 sonuç vardı. Yarın girsek kim bilir kaç olacak? Evet, şu anda sadece Türkçe sayfalarda arama yaptığımızda 88.800 sonuç çıkıyor karşımıza. Şaşırtıcı değil mi? “Su uyur, mobing uyumaz” desek yeridir.

Anlaşılan o ki mobing konusu gündeme daha sık gelecek, giderek hakkında daha çok yazılacak, konuşulacak. Mobingciler ve mobing mağdurları –aslında her ikisi de mağdur– yaptıklarından ve kendilerine yapılanlardan farklı şekillerde etkilenmiş hâlde yaşamlarını sürdürecekler. Peki, bu sonsuza dek böyle mi gidecek? Ya da başka bir deyişle böyle gelmiş, böyle mi gidecek?

Gitmeyecek!

Bir yanda “işyerinde psikolojik taciz”i tanımlayan ve suç sayan yasal düzenleme TBMM’den çıktı çıkacak; öte yanda mobingden canı yananlar –hem çalışanlar, hem farklı biçimlerde zarar gören işyerleri– mobing konusunda adım adım bilinçlenecek ve bilinçlendikçe mobing de geriletilecek, hiç kuşkunuz olmasın ki “eski köye yeni adet” gelecek. “İş hayatı böyledir, hamama giren terler” yerine “Mobingden korkma, geç kalmaktan kork” gibi yeni deyimler kazanacak dilimiz.

Kuş Gribinden Sonra Şimdi de Mobing Salgını mı?

Evet, hemen hemen bir salgından söz edebiliriz. Mobing, hem dünyada hem ülkemizde hayli yaygın olabilmesini, bunun iş yaşamının getirdiği doğal bir şey olduğu düşüncesine borçlu. Çocukların öğretmene, çırağın ustaya “Eti senin, kemiği benim” denilerek teslim edildiği anlayışın hâlâ geçerli olduğu toplumlarda mobingin daha da yaygın olması da doğal.

Ekonomik Krizle Mobing Arasında İlişki Var mı?

Evet. Her ne kadar “Vallahi aramızda bir şey yok, yalnızca arkadaşız” diyorlarsa da inanmayın. Aynen sivrisineklerin bataklıkta daha hızlı üremesi gibi, mobing de ekonomik kriz dönemlerinde kendisine en rahat ortamı bularak yayılıyor. Kimi zaman firmaların politikası gereği, kimi zaman da yöneticilerin işgüzarlığı sonucu ihbar ve kıdem tazminatlarının maddi yükünden en kolay kurtulma yolu, çalışanları canlarından bezdirip istifaya zorlamak olabiliyor. Bu durum, yukarıda da değinildiği gibi, işveren veya yöneticilerin diğer çalışanlara dilediğinde kaba davranmasının olağan karşılandığı toplumlarda çok daha yaygın olarak karşımıza çıkıyor.

Ama önce “Mobing nedir, ne değildir?” sorusuyla başlayalım. Ve siz, mobinge uğradığını düşünen çalışanlar, lütfen, bu konudaki önyargılarınızı bu sayfada bırakıp öyle sürdürün okumayı. Çünkü bu yeni ve büyümlü sözcük öyle cazip geliyor ki canı yananlara, sapla saman birbirine karışabiliyor, gelip geçici olabilecek bir sürtüşme yaşayanlar “Eyvah, ben de mobing mi oldum, doğru söyleyin doktor, kaç günüm kaldı, yaşayabilecek miyim?” psikolojisine girebiliyorlar çabucak.

Evet, mobing nedir, ne değildir? Buradan başlayalım.

Mobing Nedir?

En basit anlatımıyla “İşyerinde psikolojik taciz, yıldırma” olarak adlandırılan mobingi Leymann[2] şöyle tanımlıyor: “Mobing, duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca, dürüst olmayan[3] yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür.”

Aşırı iş yükleme veya tam tersi izole etme, ayrımcılık, hakaret, aşağılama... Bunlar işyerlerinde sıkça görülen ve iş hayatının normal parçası addedilen, ama muhatabını önce manen sonra da madden çökerten davranışlardır.



Her Taciz Mobing midir?

Hayır, her taciz mobing değildir. Mobing amacını taşımayan, örneğin cinsel taciz ya da kişisel sorunlardan kaynaklanan taciz; ayrımcılık, eğlence amaçlı alay etme gibi sistemli ve sürekli olmayan tacizler mobing kapsamına girmez.

Örnek olay: R.T. (32 yaşında, kadın, kimya mühendisi)

“3 ay önce bir firmada kalite yöneticisi olarak işe girdim. Yaptığım işi çok seviyorum, fakat, bir bayan olduğum ve onlara göre genç olduğum için astlarıma çok zor iş yaptırıyorum. Başlangıçta işler normal gidiyor gibiydi. Ama daha haftası dolmadan direnç başladı, dozu giderek arttı. Artık dayanılmaz hâle geldi. Bu durum beni çok üzüyor. İnanın eve gittiğim zaman bile sürekli düşünüyorum. Bir şey rica ederken, onları kırmadan, güzellikle söylemeye çalışıyorum. Onlara nasıl davranacağımı, nasıl onlar üzerinde hâkimiyet kuracağım bilemiyorum. Bu konuda bir eğitim varsa gitmem gerektiğini düşünüyorum. Çünkü artık bu işin böyle yürümeyeceğini görüyorum. Alt-üst ilişkisini neden ayarlayamıyorum, diye hep kendimi sorguluyorum. Hep içime attığım için, vücudumda iyi huylu kistler çıkmaya başladı. Bu mobing, değil mi?”

Hayır, buna mobing diyemeyiz. Daha doğrusu bu kadar bilgiyle bu duruma henüz mobing tanısı konamaz.

Ortada cinsel ayrımcılık nedeniyle bir direnç var (erkek egemen ideolojinin “kadından emir almama” fobisi ne yazık ki toplumsal geçerliliğini koruyor), ancak:

1. Kadın amiri yıldırıp kaçtırtmak ya da işten attırmak gibi bir kasıt olduğuna dair yeterli veri yok.
2. Verilen işi yerine getirmemenin sistematik ve planlı bir direniş olduğuna dair bir belirti de yok.
3. Üç aylık bir süre içerisinde bu davranışların nasıl geliştiğine dair yeterli bilgi de verilmemiş.

Eğer bu durum, örneğin aşağıdaki gibi devam etseydi, o zaman teşhisimiz çok daha farklı olabilirdi.

“Bir öğle yemeği sonrası yemekhaneye bitişik koridorda çantam düştü, içindekiler yerlere saçıldı. İki büklüm onları toplayıp çantaya doldurmaya uğraşırken paravanın öbür tarafından iki çalışanımın aralarındaki şu konuşmaya istemeden tanık oldum

– Hiç merak etme, bir aydan fazla dayanamaz, önceki daha dişliydi, ne oldu?

– Bak yarın ne yapalım: Senden bir şey isteyince hiç başını kaldırma, ‘Şimdi işim var, Mehmet’e söyle’ de. Bana gelince ben de aynı şeyi yapıp ‘Çok meşgulüm, Ahmet’ten iste’ diyeyim, çıldırsın.

Kanımın donduğunu hissettim, ne yapacağım, bunlarla nasıl baş edeceğim?”

Şimdi durum değişti, çünkü:

1. Mobingin birinci karakteristik unsuru, yani **kasıt**, “yıldııarak kaçırma” amacı apaçık görülüyor.

2. Bu amaca yönelik yıldırma **sistem**atik olarak yapılıyor. Mobingi amaçlayanlar tacizlerini bir plan ve program dâhilinde, aralarında işbölümü de yaparak uyguluyorlar.

3. Bu işin üç aylık süre içinde giderek artan bir şekilde uygulanması da “münferit bir olay” şeklinde algılanma olasılığını ortadan kaldırıyor, **süreklilik** gösteriyor.

Bir taciz, mobinge böyle dönüşüyor işte.



Şimdi Derin Nefes Alın, Öksürün, Güzeeeeel...

Karşımıza çıkan ikinci soru zaten bu olacaktı: Mobing nasıl teşhis edilir, nitelikleri nelerdir?

1K 2S

Burada benim, habercilikteki 5N 1K kuralından esinlenerek 1K 2S şeklinde kısalttığım ve az önceki örnekte gördüğümüz mobing unsurlarını aramak gerekiyor.

Bir tacize mobing denilebilmesi için, en azından şu nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakmalıyız:

1. Kasıtlılık
2. Süreklilik
3. Sistemlilik

Bu nitelikleri içermeyen bir çatışma ya da taciz vakasını mobing olarak tanımlamıyoruz.

Bunların varlığının ve biraradalığının tanımlanması için çatışmanın, şirket kültürünün ve taciz sürecinin üstünkörü bir biçimde değil dikkat ve sabırla incelenmesi gerek.

Mobingin Oluşumu ve Gelişimi

Mobinge Uygun Ortam

Mobing cehennemine giden yolun taşlarını bir çırpıda sıralarsak, karşımıza şunlar çıkıyor:

- İşyerinde net olarak tanımlanmamış görev ve roller.
- Kuşaklar arası yönetim farklılıkları.
- Çalışanların, görev ve sorumlulukları ile ilgili sınırlarının nerede başladığı ve bittiğiyle ilgili kişisel bilinç düzeylerinin yetersizliği.
- Yanlış ve çarpık bir işyeri kültürü.

Bunlar sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engeller, bir çalışanın diğerini sindirmeye, korkutmaya ve sonunda da kaçırtmaya dek varan davranışlarına zemin hazırlar. Uyarılmayan, durdurulmayan ve cezalandırılmayan mobingciler yaptıklarının doğal bir hak olduğunu düşünmeye devam edeceklerdir.

Mobinge uygun ortamın varlığı, psikolojik saldırı içeren çatışmaları besleyen, geliştiren ortamlar olabileceği gibi, her yanıyla düzgün işleyen bir işletmede de mobing görülebilir. İnsan faktörünün olduğu her yerde egodan, benmerkezcilikten, zarar verici rekabetten bahsetmek de olası. Bu noktadan hareketle mobingin gelişimini üç evrede özetleyebiliriz. Bu aşamaları en basit şekilde değerlendirerek “Başlangıç”, “Gelişme” ve “Sonuç” başlıkları altında topladık.

Başlangıç: Mobingin başlangıcında çok farklı nedenler rol oynayabilir: Kişisel antipati, bireyler arasındaki sosyal farklılıklar (ırk, din, dil, mezhep, etnik kimlik), cinsel ayrımcılık (cinsel kimlik farklılıkları), rekabet, şirket kültürü, kıskançlık, ego tatmini, önünde engel olarak görme gibi... Her psikolojik taciz mobing olmadığı için başlangıçta bunların ayırt edilmesi ve kesin tanı konulması kolay değil. Hiç değilse birkaç ay gibi bir süre olayları dikkatle izlemek, aralarındaki –varsa– bağlantıları teşhis edebilmek için gerekli. Ayrıca mobing için kullanılan yöntemler süreç içinde değişebilir ve bir diğerine dönüşebilir.

Gelişme: Kasıtlı tacizin sistematik ve sürekli hâle dönüştüğü bu süreçte mağdur, işi, mesleki uzmanlığı ya da kişisel özellikleri hedef alınarak saldırılara maruz kalır. Yönetimin mağdur ya da mobingci(ler) tarafından devreye sokulması, hukuksal ya da psikolojik destekler ve bu destekler sırasında olabilecek yanlış teşhisler nedeniyle mağdurun bir kat daha mağdur edilmesi tehlikeleri ortaya çıkabilir.

Sonuç: Mobingcinin yönetimi etkileyerek başarıya ulaştığı ya da mağdurun bilinçlenerek yönetime sorunu doğru anlatması ve/veya yasal haklarını bilinçli bir şekilde kullanmasıyla mobingi etkisiz bıraktığı dönemdir. Mobing sürecinin sonunda ya mobingci yönetimi etkileyerek başarıya ulaşır ya da mağdur bilinçlenip yönetime sorunu doğru bir şekilde anlatarak ve/veya yasal haklarını bilinçli bir şekilde kullanarak mobingi etkisizleştirir.

Her ne kadar Leymann mobing aşamalarını beş evrede[4] belirlemişse de (1-Tetikleyen ilk çatışma,

2-Psikolojik taciz, 3-Yönetimin müdahalesi, 4-Yanlıı teıhisler, 5- İıten ıkarılma ya da istifa) her mobing olayı bu beı evreyi barındırmak zorunda değil. Bazı aıamaların yer değiıırtmesi ya da sıra atlaması, bazılarının birden çok olması mobing olarak tanımlanmasına engel olmaz.

Mobing Hangi Görünümelerde Karıımıza ıkar?

İıe Yönelik: Mobing, mağdurun yıpratılması, yaptığı işin ve pozisyonunun aıağılanması gibi farklı biçimlerde, farklı nedenlere dayanarak kendini gösterebilir.

Eğitim durumuna saldırı: Mağdurun mezun olduğu okul, bölüm ya da diplomasının değeri küçümsenir.

– Herkes tahsili kadar konuıısun.

– CV’sine baktım, tamtakır!



– Allah bilir ilkokul diplomasını da Açık Öğretim’den almııtır!

Yetkinliklerine saldırı: Mağdurun işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutum düzeyi sorgulanır ve kiıı yıpratılır.

– Bu işi bilseydiniz müdürünüz olmazdım.

– Daha dünkü ocuk baıımıza amir oldu çıktı.

alııma tarzına saldırı: Gün içinde alııma süresini geçirme biçimine, alııma hızına saldırılır.

– Sabah ayı, gazete okuma, kahve molası, yemek arası, ne o, mesai yapıyoruz!

– Beyefendinin keyfi olacak da raporu tamamlayacak!

– Şuna bakar mısınız? Saat 6’ya 5 kala pılısını pırtısını toplamış, servis bekliyor.

Kişiliğe Yönelik: Bu kategoride mağdurun kişisel ve sosyal kimliğine yönelik saldırılar yer alır.

İLK YARDIM

Mobingcinin sizi ilk yaralamaya çalışacağı alan iş becerileriniz ve performansınız olacaktır. Yani donanımınızda veya yaptıklarınızda açık arayacak, bulamazsa yaratmaya çalışacaktır.

Sahip olduğunuz diploma, deneyim sizi o işletmeye kabul edenler tarafından yeterli görülmüş olmalı ki oradasınız. Mobing başlayana kadarki iş yapma biçiminizle mobing başladıktan sonraki iş yapma biçimlerinizi karşılaştırın. Fark var mı? Varsa telafi edin ve mobingciye açık vermeyin. Onun ötesinde, tıkayın kulaklarınızı, işinize bakın. Siz işinizi doğru ve düzgün yaptıkça mobing size işlemez.

Cinsel kimlik: Kadınlara uygulanan “cam tavan”, cinsel özgürlüğünden ya da cinsel kimliğinden ötürü kınanma, bu nedenlerle aşağılanma, cinsel yetersizlik suçlaması, hiç evlenmemiş olmak nedeniyle söylenti çıkarma, vb. gibi konularla ilgili saldırılar.

- Hay şu kadınları işe alanlara!
- Bu yaştan sonra bir kadından mı emir alacağım?
- Her gün yeni biriyle, bu işyerinin de bir namusu var.
- Beyefendi malum biraz yumuşaktır da!
- Gece kocalık görevini yerine getiremiyor, hıncını bizden çıkarıyor.
- Bu evde kalmış kız kurusunu kim getirdi başımıza?

Politik görüş: Mağdurun politik görüşü, oy verdiği parti, savunduğu ilkeler saldırı konusu yapılır.

- Komünizm mi hortladı, ne? Bu dinozoru da nerden bulmuşlar yahu!

İnanç: Mağdurun dinsel inancına, mezhebine saldırılır.

- Ramazan’da bir gün oruç tuttuğunu görsem dişimi kıracağım.
- İkinci namazını kaç dakikada kılıyorsun?

Etnik kimlik: Mağdurun etnik kökeni sorgulanarak yalıtılmak istenir.

- Biliyor musun? Aslında Ermeni’ymiş, gizlenmek için adını değiştirmiş.
- Bırak Diyarbakır’ı, Siirt’i, İstanbul’u işgal ettiler!

Fiziksel görünüm: Mağdurun kilolu ya da zayıf olması, saç rengi, yüz biçimi, boyu, fiziksel engeli, vb. aşağılanır.

- Ye ye, bakalım, bu koltuğu da kır.
- Diplomasıyla mı işe alındı sanıyorsun, bu göğüslerle yakında müdür olursa şaşma.
- Yandan çarklı geliyor yine.

Dili, şivesi: Mağdurun konuşma şekli, dili kullanımı, İstanbul Türkçesi konuşmaması, yabancı dil yetersizliği nedeniyle aşağılanması, dışlanması.

– Hanzo, iki kelimeyi doğru dürüst yan yana getiremez, ne dediği anlaşılmaz, aramızda ne işi var?

Sosyal çevresi: Mağdurun arkadaş çevresi ya da geldiği sosyal çevre aşağılanır.

– Ne kadar tekerlek varsa, herif onlarla arkadaş.

– Sulukule dilberi.

– Kolej züppesi.

Özel hayatı: Mağdur, eşi ya da erkek/kız arkadaşı nedeniyle aşağılanır.

– Adamın üçüncü evliliği, kırkıktan sonra azanı...

– Kadın güya evli, kırıştırmadığı erkek kalmadı.

– Altmışına merdiven dayamış, ama biliyor musun sevgilisi kaç yaşında?

Kılık kıyafeti: Mağdurun giyimi, kuşamı, seçtiği renkler alay konusu yapılır

– Fukaranın düşkünü, beyaz giymiş kış günü.

– Şşşt susun! Vesta rahibesi geliyor.

Davranış biçimleri: Mağdurun kibar, yumuşak kişiliği, hâli, tavrı, yürüyüşü, oturuşu, jest ve mimikleri alaya alınır.

– Böyle müdür mü olur? Yönetici dediğin masaya yumruğu vurdu mu oturtmalı.

– Önce o sünepe ve paytak yürüyüşünü, konuşurken habire el kol sallamasını, kaşındaki gözündeki tikleri düzeltsin.

İLK YARDIM

Başka bir cinsiyette, kimlikte, sosyal statüde, başka bir ailede, etnisitede dünyaya gelmiş olsaydınız, hiç kuşkunuz olmasın ki yine birileri karşınıza geçip bu sefer diğer taraftan saldırabilirdi. Mobingcinin suyun üst tarafında duruyor olması, sizi suyu bulandırmakla suçlamasına engel teşkil etmez.

Ayrımcılık bütün uluslararası ve ulusal yasalarda suçtur. Kimliğinize yapılan saldırıları – değişmeyen ilk kural– sükûnetle karşılayın ve hemen harekete geçin, mobingcinizin ayrımcılık yaptığını, bunun TCK’nın 216. maddesinde belirtilen suç oluşturduğunu, derhal son vermediği takdirde savcıya suç duyurusunda bulunacağınızı, olayları görenleri de tanık olmaya davet ettiğinizi söyleyin, aynı şeyleri, aynı sükûnetle İK bölümüne de bildirin, yönetime de yazılı olarak şikâyetle bulunun. Bırakın gerisini böyle bir davayı ve skandalı önlemeye çalışmak isteyenler halletsin!

Mobing Yöntemleri

Mobingci, birden fazla yöntem izleyebilir. Bu yöntemler mobingcinin kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkar. Bunlar, bencil, otorite olma kaygısı ve egosu yüksek bir mobingcinin uyguladığı kaba yöntemler olabileceği gibi; daha zeki bir mobingcinin içten içe planlar yapıp, sakın ve sinsi bir şekilde, etrafın dikkatini çekmeden mağduru yıldırma için uyguladığı yöntemler de olabilir.

Mobing yöntemlerini aşağıdaki başlıklar hâlinde genelleyebiliriz:

İzolasyon: Yok sayma, görmezlikten gelme, dikkate almama, söz yöneltmeme, mağdurun sorduğu bir soruyu başkasına dönerek ya da ortaya yönelik olarak cevaplama.

Örnek olay: “O günden sonra tamamen dışlandım. E-maillere eklenmiyor, hiçbir yazışmadan ve gelişmeden haberdar edilmeden öylece oturuyordum. Bir gün ‘Beni de maillere ekler misiniz, sürecin dışında kalıyorum, soru soranlara ya hiç bilgi veremiyorum ya da eksik kalıyorum’ dediğimde şu yanıtı aldım: ‘Bunları bileceksiniz de ne olacak sanki?’”

İLK YARDIM

Mobingciniz sizi yalıtmaya, yalnızlaştırmaya mı çalışıyor? İşinizin gerektirdiği her konuda – mobinciniz dâhil– herkesle yazışmaya devam edin, hatta arttırın. Bunu engellemek için yapabileceği her şey onu iş gereklerinin dışına düşürecektir. Üstelik yazılı her durum yarın sizin kanıtınız olabilecektir.

Yukarıdaki gibi bir yanıt aldığınızda –bir kere daha değişmez kural– kibar bir dille, bu firmanın size bu iş için ücret ödediğini, işinizi en iyi şekilde yapabilmek için bilgiye ihtiyacınız olduğunu, bilgi eksikliği nedeniyle yapabileceğiniz yanlışların işe zarar verebileceğini hatırlatın.

Hakaret: Mesleki ya da kişisel konumunu hedef alan argo ya da küfür içeren sözler söyleme. Ortaya kaba, yüz kızartıcı laflar atma: Bir Alevi’nin bulunduğu bir ortamda kasten “Tavşankanı çay” istemek, kısa boylu bir insanı iğnelemek amacıyla orta yere “Yere yakın adamdan korkulur” demek gibi...

İLK YARDIM

Değişmez kural bir daha, bir daha: “Sinirlerinize hâkim olun, sakın hakaretle karşılık vererek haklılığınıza gölge düşürmeyin.” Üstelik siz sakın ve olgun tavrınızı sürdürdükçe mobingciniz iyiden iyiye çileden çıkacak –çünkü hakaret ederek bile tuzağa düşüremiyor– ve hata üstüne hata yaparak size bir yığın koz verecektir.

İkinci kural bir daha: Kanıt ve tanık toplayın. Hakareti gören kimse yoksa bile hemen mobingcinize bir e-posta atıp “Bana nasıl şöyle şöyle dersiniz?” şeklinde kayda geçirin. Size vereceği yanıt, bu hakaretin kayda geçmesini sağlar. Dava açarsanız bu tür kanıtlar gereklidir.

İğneleme: Belli aralıklarla mağdurun canının nasıl acıyacağını bilerek iğneleyici sözler söyleme. Şok etkisi yaratan bu sözler doğrudan ya da dolaylı olarak yöneltilebilir.

Örnek olay: “Bana bağlı olarak çalışan bölümün en eski elemanı, üstüm olan birileri odaya geldiğinde beni iğnelemek için ne yapıp edip benden önceki müdürü övüyor: ‘Aah! Ayşe Hanım zamanında ne güzel projeler yapılırdı. Şimdi çalışıyoruz çalışıyoruz adam gibi iş çıkartılmıyor’ ”.

İLK YARDIM

Tahammül edilemez bir hâle gelen iğnelemeler, eğer siz istemezseniz sizin canınızı yakamaz. Çünkü onları duymamaya başlar, hatta dalga geçerek iğnelemenin yönünü değiştirebilir, mobingcinin elindeki iğnenin artık size batmadığını anlatabilirsiniz.

Size bu “İlk Yardım” kutucuklarında belki döne döne aynı şeyi söyleyeceğim, çünkü mobinge teslim olmamanın ilk koşulu bu: Soğukkanlı olmak, hiddete kapılıp kabalığa kabalıkla yanıt vermemek, haklılığınızı kendi elinizle zedelememek!

Aşağılama: Mağduru işi ya da kişiliği üzerinden küçük görerek, mobingciyle eşit olmadığının ima edildiği sözler söylemek.

- Soğanlık’ta oturup kendini İstanbullu mu sanıyorsun?
- Seninle muhatap olabilmem için önce eşit seviyede olmamız lazım.

İLK YARDIM

Bir değeriniz olduğunu unutmayın.

Bu size birisi tarafından hissettirilse de hissettirilmese de gerçek bu.

Aşağılandığınız hissettiğiniz anda karşınızdakine, “Bu sözü söyleyerek ne elde ettiğini?” sorun. Alacağınız cevabı merak ediyor musunuz? Ya şaşırarak saçma sapan bir şeyler söyleyecek ya da sinirlenip bağırıp çağırmaya başlayacaktır. Bu davranışı kendisine hiç yakıştıramadığınızı söyleyin, “Siz yakıştııyor musunuz?” diye sorun ve sessizce oradan uzaklaşın.

Siz kazandınız, hiç değilse izleyenlerin gözünde. İş idareye yansıyınca onlar tanıklarınız olacaklar.

Sürekli Olumsuz Eleştiriler: Hiç takdir ya da teşekkür etmeme. İş eksiksiz yapılsa bile bir tarafına kulp takma.

Örnek olay: “Günlerce emek verip hazırladığım ve genel müdür yardımcımız tarafından da çok beğenilmiş projeyi tamamlayıp götürdüğüm müdürüm şöyle bir göz atıp ‘Yine tarih atmayı unutmuşsun, sana kaç defa söyleyeceğim?’ der, her zamanki negatif tutumunu sürdürürdü.”

İLK YARDIM

Artık canınıza tak etmiş, bir ağızınızla kuş tutmadığınız kalmış, ama ne bir teşekkür ne bir takdir.

Gerçekten ne hissettiğinizi söyleyin. “Ben dili”ni kullanın. Eleştirileri kabul ettiğinizi, ama çalışmanızın hiç mi olumlu bir yanı olmadığını sorun. Eğer başka bir nedenle sizinle çalışmak istemiyorsa, bunu yönetime birlikte ileterek başka bir bölümde görevlendirilmenizi istemeyi önerin. Ve ekleyin: “Ama bunu istemiyorsanız, o zaman sizinle olan sorunu birlikte konuşarak çözelim ve bu gerginliği artık ortadan kaldıralım.”

İş Yükleme: Mevcut sorumluluk ve günlük iş yükünün üzerine mantıklı olmayan, istenen sürede bitirilmesi güç işler yükleme. Bilgi ve becerisinin üstünde ya da altında işler talep etme.

Örnek olay: “Her gün üç saatimi yolda harcamak zorundayım. Bölüm başkanı bunu bildiği hâlde, bana, en erken ya da en geç saatlerdeki dersleri yüklüyor. Sabahın köründen akşamın karanlığına dek okulda kaldığım yetmiyormuş gibi, hiç ilgim olmayan başka işleri de benden talep etmeye başladı. Bütün bu dediklerini yapmaya gücüm yetse, günün 24 saati yetmez. Niyeti beni zorla ‘başarısız’ duruma düşürmek.”

İLK YARDIM

Görev dağılımının mantık çerçevesinde yapılmadığını biliyorsunuz. Gerçekleri ortaya koyun. Çalışma saatini, yapılabilecek işleri ve bu işlerin verimliliğe nasıl dönüşeceğini anlatın. Bir itiraz yapmanız gerekiyorsa somut bilgileri nesnel bir biçimde ve yazılı olarak ortaya koyun. Unutmayın, söz uçup gider, sonra kimseye kanıtlayamazsınız. Onun için elinizden geldiğince her şeyi yazışmaya dökün ve saklayın, ihtiyacınız olacak!

İş Eksiltme: Mağdurun hiçbir iş yapmadan bomboş oturacağı güne dek işleri üzerinden yavaş yavaş alma, bu işleri başkalarına dağıtma.

Örnek olay: “İkinci müdür olarak çalıştığım şirkette, son altı ay boyunca sadece aylık yemek fişlerini sipariş ediyor, özel sağlık sigortası faturalarını sigorta şirketine göndermek üzere kuryeye veriyordum. Öncesinde yapmakla yükümlü olduğum pek çok raporlama ve sunma işi süreç içinde elimden alındı. Artık orada çalışmanın bir anlamı kalmadığı gibi, kendi değerimi de sorgular hâle geldim. Ben kimim, ne işe yarıyorum? Bu soru rüyalarımaya girmeye başladı.”

İLK YARDIM

İnternette sohbet etmek ya da gezinmek sizin hanenize eksi puan yazdırabilir. İşinizle ilgiliolabilecek konuların dışına çıkmamaya, masanızı uzun süre boş bırakmamaya çalışın. Aynı zamanda durumu yönetimin üst kademelerine düzenli olarak duyurmaya ve boşu boşuna maaş almak istemediğinizi, yapabileceğiniz bir dizi iş yapılmadan beklerken boş oturtulmaktan rahatsız olduğunuzu anlatmaya çalışın.

Söylenti Yayma: Mağdur hakkında doğru ya da yalan bilgileri şirket içinde yayma, duyurma. Mağdurun işi ya da özel yaşamıyla ilgili bilgileri kendisinden izinsiz olarak üçüncü kişilere aktarma.

Örnek olay: “Yaşadıklarım öyle ağır gelmeye, kendimi öyle yetersiz hissetmeye başlamıştım ki eşimin ısrarları sonucu bir psikiyatriste gittim ve ilaç tedavisine başladım. Bir arkadaşıma durumu anlattığımı hatırlıyorum sadece. Birkaç ay içinde işyerinde benimle ilgili ‘akıl hastası’, ‘psikopat’, ‘deli’ lafları dolaşıyordu.”

İLK YARDIM

Kulağınıza gelen söylentilere cevap vermek gerçekten sizi güçlendirecek ya da aklayacak mı? Böyle bir Őeye ihtiyaınız var mı? Buna karar verin. Sylentiyi size aktaranlara öyle tepki verin ki sakinliğinize Őaşırp kalsınlar. Üstelik böyle bir tavır, sizi kızdırıp hata yapmaya sevk etmek isteyenlerin ellerini böğründe bırakacak, dahası onları sinirlendirecek ve hataya zorlayacaktır.

Unutmayın, “kızmak yasak”, kızan kaybediyor, çünkü önce soğukkanlılığını yitiriyor sonra haklılığını.

Kınama: Mağdurun bir düşüncesinden, davranışından ya da tutumundan dolayı kınanması ve devamında yaftalanarak dışlanması.

Örnek olay: “Oldukça muhafazakâr bir yerde çalışıyordum. Birlikte oturduğum babamı kaybettikten sonra kendimi çok kötü hissettiğim bir dönem yaşadım. Öylesine kötü hissediyordum ki akrabalarından birinin yazlığına iki haftalığına gitmem için ağabeylerim çok ısrar etti. Sanki ben, babamın vefatından dolayı sevinip tatil fırsatı yakalamışım gibi işyerimde ‘gamsız’, ‘duygusuz’, ‘saygısız’ yaftaları yapıştırıldı, kınandım. Mobing başladığında bunu da aleyhimde bir koz olarak kullanıp olayı dallanıp budaklandırdılar, bambaşka şekillere büründürdüler.

İLK YARDIM

Kızmak ve küsmek yerine onlarla konuşmaya çalışın –ama tek tek– ve sorun “Neden böyle yapıyorsunuz, size ne zararım dokundu?”

Bu kolay ve açık yanıtlanabilecek bir soru değildir. Yanlış anladığınızı, böyle bir şey olmadığını söyleyeceklerdir büyük olasılıkla ve bunu ispatlamaya çalışacaklardır.

Fiziksel Şiddet: Mağdurun mobingci ya da mobingciler tarafından masasına, sandalyesine, özel eşyalarına sertçe vurulması, elle ya da ayakla itilmesinden başlayarak, sonunda kendisine de kazaymış gibi çarpılması, itilmesi, çelme takılması, hatta tartaklanması, tokat atılması ve dövülmesine kadar uzanabilen bir zincir.

Örnek olay: “Durup dururken şakayla karışık saçımı çekmeyle başladılar. Güya kazara çarpıp yere düşürüp sonra ‘Ah, affedersin’ diyerek sürdürdüler. Sonra işi alenen çelme takmaya kadar vardırıdılar. Bu da yetmedi, kadınlar tuvaletinde mobingcim beni yalnız yakaladı, resmen boğazıma sarılıp ‘Defol git buradan, yoksa seni yaşatmayacağız’ dedi. İşyerinden arkama bakmadan kaçmak zorunda kaldım. Kendime olan inancımı yitirdim, aynı şeyle karşılaşmak korkusuyla iş bile arayamaz oldum.”

İLK YARDIM

Durumu derhal işyeri yönetimine aktarın ve engel olmazlarsa polise gitmeye kararlı olduğunuzu söyleyin. Ancak sizi yatıştırmaya çalıştıklarında uzlaşmaz bir tutum takınmamaya da dikkat etmelisiniz. Amacınız bağcı dövmek olmasın ki desteksiz kalmayın.

Cinsel Taciz: Mağdura mimik, jest ve sözle cinsel imalarda bulunulması, fiziksel olarak sandalyesine, masasına ve vücuduna haddinden fazla yaklaşılarak cinsel sataşma ya da önerilerde bulunulması, elle sarkıntılık, zor da kullanarak تنها bir yere götürölmek istenmesi gibi bir dizi olay ve olası bir tecavüz.

Örnek olay: “Müdürün her dediğini yaptığım hâlde bir türlü yaranamıyordum. Giderek dozunu arttırdığı cinsel tacize karşılık alamayınca kızıp başka çareler aramaya başladı. Her geçen gün yeni reyonları da benim sorumluluğuma vermesiyle neredeyse tüm mağazanın raf temizliğini yapmaya başladım. Bir defasında yanına gidip konuşmayı denedim. ‘Yetiştiremiyorum, koca mağaza, arkadaşlardan biri daha görevlendirilemez mi?’ dediğimde ‘Bunlar sana yetmedi, canın başka şey istiyor galiba’ diye yanağımdan bir de makas aldı. Oradan zor kaçtım.”

İLK YARDIM

Mutlaka tanık bulmalısınız. Tanığın olmadığı bir yerde tacize uğrarsanız gene de hemen size yakın iş arkadaşlarınıza anlatın. Daha sonraki gelişmeler için onların tanıklığını şimdiden hazırlayın. Tacizciyle yalnız çalışmanızı gerektirecek bir ortam varsa diğer çalışanları haberdar edin ve tacizciye “yaptığını” durdurmasını söyleyin.

Bu saydığımız yöntemlerin bir ya da birkaçı birarada kullanılabilir. Veya bir çırpıda aklımıza gelen bu yöntemlerden daha kaba ya da tam tersi çok daha rafine yöntemlerle mobing yapılması da mümkündür. Bir tacizin mobing olup olmadığını belirleyen şey kullanılan yöntemler değil, 1K 2S unsurlarını tam olarak taşıyıp taşımadığıdır.



Tavuk ve Yumurta:

Cinsel Taciz ve Mobing

Her mobing cinsel taciz içermeyebileceği gibi, her cinsel tacizin de mobing sayılamayacağı açıktır. Bir cinsel tacizin mobing unsuru olarak kabul edilebilmesi için, amacın gerçekten cinsellik değil, o kişiyyi işten attırmaya veya kaçırmaya yönelik olması gerekir.

Ancak çoğu olayda bu iki unsurun iç içe geçtiği de görülebiliyor. Daha çok rastlanan örnek, – özellikle kadınlara karşı– cinsel tacizin bir mobing unsuru olarak kullanılması.

Ama bunun tersi de sık sık görülebiliyor. Başlangıçta sadece cinsel taciz olarak başlayan bir durum, tacizcinin karşılık alamayarak sinirlenmesi sonucunda, isteklerine karşılık vermeyen kişiyi işten attırarak cezalandırmaya yönelmesiyle mobinge dönüşebiliyor.

Bölüm İki Mobingin Etki ve Sonuçları

A. BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mağdur: Sen Artık Yoksun!

“Bir insana kırk gün deli dersen, deli olur” demiş atalarımız. Durduk yerde dememişler besbelli. Çoğu atasözü gibi bu da kuşaktan kuşağa nakledilen gözlemlerin sonucu olsa gerek. Bir insana bir gün, üç gün, beş gün, bir hafta, bir ay, üç ay düzenli olarak bir konuda yetersiz, eksik olduğu söylenir, her fırsatta aşağılanır, itilip kakılırsa, sonunda bu, içten içe bir yetersizlik duygusunun oluşmasına, özsaygı ve özgüvenin kaybolmasına yol açabilir.

Her insanın söylenenlerden etkilenme düzeyi birbirinden farklıdır elbette, ama gene de herkesin kendine göre bir “yetersizliğini kabullenme”, “özsaygısını yitirme” süresi vardır.



Özsaygı, bireyin, başkalarının değerlendirmelerinin etkisinde kalmadan kendini değerli bulması, iç huzurunun olması ve yaptığı işlerden dolayı kendine saygı duymasıdır diyebiliriz. Sürekli olarak yetersizlikle, beceriksizlikle suçlanan biri giderek kendinden şüphe etmeye başlayabilir ve bir süre sonra beceri ve yeteneklerinden kuşkuya düşebilir. Bir başka deyişle kişide “özgüven kaybı” ortaya çıkabilir.

Özsaygı ve özgüven kaybının yaratacağı sonuçlar toplam bir yetersizlik duygusuna dönüştüğünde geriye sadece, “yap” denileni yapan, yaratıcılığı körelmiş, iş yapma isteği kalmamış ve bulunduğu konuma layık olmadığına inanan mağdur kalır.

Mobingin bireyde yarattığı tahribatın en önemlisi içsel çöküşün başlamasıdır. Bir süre sonra yetersizlik duygusu şekil değiştirip bireyi tam bir kurbanaya dönüştürebilir. “Allahım, neden her kötülük benim başıma geliyor” diyen mağdurun, başına gelen güzel şeyleri hatırlamak istememesi şaşılacak bir durum sayılmamalı.

Örnek olay 1: “Toplantıya girerken dizlerimin titrediğini, terden sıırılsıklam olduğunu hissettim. Bana sıra geldiğinde sunumu yapabilecek miyim? Çok endişeliyim. Bu sefer de iki lafı biraraya getiremezsem, aylardır beceriksiz olduğunu söyleyenlerin dilinden hiç kurtulamam.”

Örnek olay 2: “Üniversitede ‘finans matematiğı’nde benden iyi not alan yoktu. Pek çok kişinin sınıf geçmesine yardım ettim. Hatta hocam üniversitede kalmamı, bu alanda geliştirebileceğim çok şey olduğunu söylediğinde, iş hayatına atılmak, öğrendiklerimi orada göstermek için sabırsızlandığımı heyecanla anlatmışım. Bir buçuk yıldır çalıştığım işyerinde bu konu üzerine makaleler yazmış, ülkenin pek çok ekonomistinın savlarını yeniden yorumlamış biri olarak, müdürüm tarafından ‘ne yapsam beğenilmediğimi, ağzımla kuş tutsam yaranamadığımı gördükten sonra’ artık hiçbir konuda görüş bildiremez oldum. Ya bir hata daha yaparsam!”

İLK YARDIM

Ne kadar haklı olursanız olun bu haklılığınızı kaybettirecek hatalardan sakının (Hakarete hakaretle karşılık vermek, sert sözler veya jestlerle tepki vermek, kızgınlığın acısını işten çıkarmak gibi).

Sağlam Vücut Sağlam Kafada Bulunur!

Örnek olay 1: “Gastritim azdı, habire pastil çiğniyorum. İşyeri doktoru ağır yemekten uzak durmamı söyledi, oysa aylardır haşlanmış sebzeyle yaşıyorum. İşyerine adım attığım andan itibaren midemdeki yanma ve huzursuzluk gün boyu yakamı bırakmıyor. Artık mütehassıs bir doktor bulmam lazım. Son bir seneye kadar mide rahatsızlığı nedir bilmezdim. Oysa şimdi her an tetikte beklemenin, ‘saldırı nereden gelecek, ne zaman ve nasıl beni küçük düşürecek’ diye dehşet içinde beklemenin yarattığı gerilim midemi matkap gibi deliyor. Doktora bunu anlatamıyorum.”

Örnek olay 2: “Çekmecemdeki bitkisel rahatlatıcı şuruptan bir kaşık aldım gizlice. Aynı odadaki arkadaşların her ayağa kalktığımda arkamdan baktıklarını, tüm gövdemi milimetrik olarak seyrettiklerini ve dudak bükerek birbirlerine baktıklarını biliyorum artık. Burada çalışmak zorundayım, sırtımdaki kamburun düzelmesi mümkün değil.”

Mobing sürecinde sürekli ve sıklıkla yaşanan baskı ve yıldırma etkisiyle mağdur psikosomatik (barsak, mide, deri, vb.) ve psikolojik (depresyon, panik atak, anksiyete bozukluğu, paranoya, obsesyon, vb.) rahatsızlıklara yakalanabilir.

İLK YARDIM

Rahatsızlığınızın psikolojik tacizden kaynaklandığını ya da tetiklendiğini tıbbi raporlarla belgeleyin. Mobingi ispatlamak için bu gibi kanıtlara ihtiyacınız olacak.

Tükenmişlik Sendromu

Ünlü Amerikalı psikolog Herbert Freudenberger, tükenmişliği şöyle tanımlıyor: “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” [5].

“Tükenmişlik” sendromunun başlangıcında, birey, yavaş yavaş bu duygunun geliştiğini fark eder. Ancak hâlâ işini sevmektedir ve enerjisini tüketmemiştir. Kuruma sunduğu katkıdan ve kariyerinden memnundur. Üstelik kurumda da çalışmalarından dolayı takdir edilir. İşler daha iyi olabilmemiş gibi gözükmemektedir, proje, fikir ve yaratıcı çözüm geliştirme olanaklarından memnundur. Ancak zamanla artan biçimde beklentilerinin gerçekçi olmadığını, ortamın artık eskisi gibi kendisini desteklemediğini fark eder.

Farklı yöntemler denemiş olsa da, önerilerinin dikkate alınmadığını, bu nedenle de uygulamaya geçmediğini görür. Ruh hâli değişkenlik göstermeye başlar. Sinirli, sıkılgan, içe kapanık ya da patlamaya hazır durumda olduğunu hisseder. Müşteriler, çalışanlar, yöneticiler, hiçbir şey kendisini artık motive etmemeye başlar. Duygularını ailesiyle veya arkadaşlarıyla paylaşmak istediğinde ya konuyu geçiştirenler ya da sahip olduğu işin değerini bilmemekle suçlayanlar olabilir. Birey anlaşılama duygusunu yaşamaya başlar, kendi içine dönüp, yalnız bırakıldığını, terk edildiğini düşünür.

Huzursuzluk, uykusuzluk, fiziksel rahatsızlıklar gibi semptomlar ortaya çıkmaya başlar. Yorgunluk hissi, işe gitmeme isteğini beraberinde getirir. Diğer yandan çözülemeyen sorunlar karşısında motivasyon kaybı kaçınılmaz olur.

Freudenberger’in 1974’te geliştirdiği tükenmişlik (burn out) teorisinde tükenmişlik aşamaları şöyle sıralanıyor:

- Kendini kanıtlama baskısı.
- Daha çok çalışma.
- Bireysel ihtiyaçlarını ihmal etmek.
- Çatışmaların karıştırılması (Kişi sorunun asıl kaynağının farkına varamaz).
- Değerlerin revizyonu (Dostlar ve hobiler tamamen iptal edilir).
- Acil problemlerin inkârı (Siniklik ve saldırganlık kendini açıkça gösterir).
- İçe kapanma (Sosyal ilişkileri en aza indirme, kabuğuna çekilme, alkol veya başka maddelerin kullanımı ortaya çıkabilir).

- Davranış değişiklikleri çevreden farkedilir.
- İçsel boşluk.
- Depresyon.
- Tükenmişlik sendromu.

Mobing mağdurunun yaşadığı tükenmişlik süreci, sistemli ve sürekli bir yıldırma politikasının doğurduğu ümitsizlik, çaresizlik ve harekete geçememe gibi duygu ve davranış körelmeleri biçiminde karşımıza çıkar.

İşten Ayrılma Sonucunda Riskler

Ekonomik kayıp, yeni iş bulma güçlüğü, piyasada “Neden işten ayrılmış ki?” sorusunun yaratacağı derin endişe ve durumu anlatamama gibi uzayıp gidebilecek bir liste bu. Hemen hemen her sektörde “Bizim piyasa küçük, herkes birbirinden haberdar, sinek uğsa herkes bunu duyar” türünden konuşmalar yapılır. Bunun uzantısı olarak da birey, işten istifa ederken, neden istifa ettiğini, kimlerle arasının kötü olduğunu ya da işten atıldığının duyulmasını istemez. Çünkü “piyasa küçük”tür. Başvuracağı yeni işyerlerinin uyumsuz biri olduğunu ya da işten atıldığını duyduğunda kendisini istihdam etmek istemeyeceğini düşünür. Burada, Martin Seligman’ın 1965’te üzerinde derinlemesine çalıştığı “öğrenilmiş çaresizlik” (learned helplessness) duygu ve düşünce durumuyla karşılaşırız.

İLKYARDIM

İlk iş, tükenmişliğin nedenini doğru olarak saptamaktır: Aşırı iş yükü mü? Tamamen devre dışı bırakılmak mı? İzole edilmek mi? Kişisel, fiziksel veya kimliğine yönelik aşağılamalar mı?

Bunlardan hangisi ya da hangileri? Bunun farkına varmanız, onunla baş edebilmeniz ilk adımı olacaktır.

MBADMP'ye[6] başvuran pek çok mağdurun ortak söylemi, “Aman, bu duyulursa bir sonraki işyerim koz olarak kullanır, işe alınmayabilirim, damgalanırım” endişesini taşıyor. Hiç haksız olmadıkları bu durum, bir kez daha “toplumsal bilinç ve algı” ile ilgili düşünmemizi gerektiriyor.

Mağduru, yaşadığı şeyler ne kadar ağır olursa olsun “susmaya” iten faktörler arasında yaşamsal ihtiyaçların devamını sağlamak, iş hayatında varlığını sürdürmek ve başkalarının, hakkında ne düşüneceği endişesi, yani toplum tarafından da dışlanma kaygısı yer alıyor.

Mağdurun Ailesinin Durumdan Psikolojik ve Ekonomik Olarak Etkilenmesi

Örnek olay 1: “Artık annemle konuşamaz hâldeyim, ne söylesem beni suçluyor. O adamın bu kadar üstüme gelmesinin altında mutlaka benim bir yanlışımın yattığını, onun inadına hareket ettiğimi söylüyor. Aylardır bomboş oturduğuma, hiç iş yaptırılmadığıma inandıramıyorum.”

Örnek olay 2: “Eşime ağlayarak anlattım bugün olanları. Hazırladığım raporun altına nasıl kendi adını yazdığını ve beni azarlayarak odadan gönderdiğini de. Fakat o, her zaman olduğu gibi ‘Takmamam, olaylara yukarıdan bakmam, bunların arasında boğulmamam’ gerektiğini söylüyor. Ama bunları nasıl yapacağımı söylemiyor.”

Örnek olay 3: “İstifayı verdim ve eve geldim. Kullanılmamış izin parası bir ay ancak yeter, sonra ne yapacağımı bilemiyorum. Faturalar, çocukların okul masrafı, taksitler... Yeni iş bulmak da kolay değil bu krizde. Giderek artan sedef hastalığımdan tedavisi de cabası. Ama artık dayanamadım. Eşime bunu nasıl anlatabileceğimi bilemiyorum. Ne dersem diyeyim, anlamayacak, beni suçlayacak.”

Mağdurun tek başına taşıyamayacağı kadar gerçekçi ve can yakıcı sonuçları olan mobingin etki alanını ne kadar genişlettiğine örnek olan yukarıdaki ifadeler MBADMP'ye başvuran kişilerin söylemlerine dayanıyor. Mobing olaylarının hemen hemen hepsinde, domino etkisiyle önüne kattığı her şeyi, tüm düzeni alt üst eden bir süreç-sonuç ilişkisini görüyoruz. Yani mobing öyle sadece “psikolojik olarak depresyona sokmak ve kendini yetersiz hissettirmek”le kalmıyor, kurbanın tüm yaşam alanlarını yerle bir ediyor.

Mobingci: Küçük Dağları Ben Yarattım!

Mobing olayında sadece psikolojik tacize uğrayan mağdurun değil, mobingcinin de bu olayın bir tür kurbanı olduğunu ve onun da ciddi biçimde zarar gördüğünü söyledığımızda çok kişi şaşırıyor. Oysa şaşacak bir şey yok.



Yaptıklarından ve sonuçlarından giderek artan memnuniyet, yükselen özgüven, karşısındakini nasıl “muma çevirdiğini” görerek, “bunlara böyle davranmak gerekir” inancının pekişmesi, kendini en haklı, en doğru, en büyük görmek!

Mobingci, mağduru bu kadar püskürtmüşken etkisine giren insanların kendi onayı dışında hareket etmeyeceğine inanır ve mağdura karşı yeni yandaşlar toplamanın hazzıyla sistemli ve sürekli tacize devam eder.

Mobingcinin yaptığı mobingden mağduriyetinin doruk noktası, düşmanını canından bezdirip istifa ettirdiği ya da kovdurduğu andır. Çünkü kendine ve etrafına ispatladığı “gücü” artık onu esir almaya başlamıştır. Çok mümkündür ki bir süredir kendisine iş edindiği, hatta hain bir eğlence hâlini alan mobing, mağdurun sahayı terk etmesiyle birlikte elinden alınmışçasına boşluğa düşürecektir taze mobing müptelasını. Aynen sigarasız kalmış bir tiryakinin etrafta fir dönerek izmarit araması gibi, o da eksilen oyuncağının yerine yeni bir kurban arayacak ve bulmakta da gecikmeyecektir, çünkü daha birçok insanın gözünün üstünde kaşı vardır.

“İK olarak neredeyse sadece muhasebe bölümüne çalışır olduk. Bulduğumuz elemanlar altı ay, bir yıl içinde ayrılıyor, biz baştan başlayıp ilan verip, veri tabanını tarayıp, etrafa haber salıp, maliyeti azaltmaya çalışır hâle geldik. Bir gün muhasebe müdürünü İK olarak toplantıya davet ettik ve bölümündeki bu işgücü devrinin nedenlerinin neler olabileceğini sorduk. Kendisi o kadar haklıydı ki yaptıklarında, oysa elemanlara nasıl davrandığını bilmeyen yoktu işyerinde. Genel Müdür de benzer davranışlar gösteren biri olduğu için kendisine durumu açıklamamız mümkün olamıyordu. Bir yılı tamamladığımızda son üç yılda muhasebeye 5 eleman alındığını dördünün arkasına bakmadan gittiğini, her defasında aday profilini aşağıya çektiğimiz hâlde müdürün memnun olacağı bir kişiyi

daha bulamayacağımıza inandık. Sadece muhasebe bölümünün İK maliyeti toplam maliyetin % 30'u. Harcadığımız zamanı ve emeği saymıyoruz bile.”

İstihdam politikaları işletmenin amaç ve vizyonundan hareketle, işletmenin değerleri ve hedefleriyle ilerler. Pazarda edinmek istediği yer, istihdam ettiği işgücü profili, işletme kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Mobingcinin işletme bilinci, işyerine bağlılığı, hak ve hukuka saygı ve inancı bu noktalarda karşımıza çıkar ve o işletmede mobing yapılıyorsa, insana ve çalışma barışına karşı işler yapılıyor demektir.

Mobingci, işletmeye zarar verici bir davranışta bulunduğu başına gelecekleri bildiği gibi, mobing yaptığı ortaya çıktığında bir gün yalnız kalma ve cezalandırılma riski karşısında kalacağını bilse davranışlarına devam eder mi? Kesin cevabı bilemeyiz elbette ancak caydırıcı etki yaratacağına olan inancımız çok güçlü.

Mobingin Tanıkları: Üç Maymun

“Bir suçun tanığı olmak daha mı kolay suç işlemekten?”

Mağdurların çoğu, başlarına gelen horlanma, aşağılanma ve hakaretlere boş odalarda değil, herkesin içinde uğruyorlar. Aslında ezilmelerine engel olabilecek bu durum, çoğu kez yıkımın daha ağır olmasına neden oluyor. Çünkü tanıkların çoğu, kendi başları da yönetimle belaya girer korkusu ile “Çok haklısın, çok üzıldüm bu olanlara, ama lütfen beni karıştıрма” yaklaşımıyla kurbanı tanıksız ve yapayalnız bırakacak, bu da ona çok daha ağır bir darbe vuracaktır. Haklı olduğu hâlde haklılığını ispat edemeyeceğini düşünmek korkunç bir duygu.

Hatta kimileri olup bitene öylesine seyirci kalır ki, kedinin fareyle oynamasını izler gibi, ilgiyle mobingcinin elinde kalan mağduru izler; onun hareketlerine, tepkilerine, söyleyeceklerine kulak kesilir, gerekirse ağzından laf almaya çalışır ve ilişkinin giderek zorlaşmasına neden olurlar. Bunu yaparken taraf olup “Ama tüm olanları hak ediyor” yaklaşımıyla bizzat mağdura bir darbe de kendisinin vurması söz konusu olabilir.

Bu konudaki yaygın eğilim, “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın” diyerek etliye sütlüye karışmamaktır. Üç maymunu oynamaya çok uygun olan birçok insan, mağdura da mobingciye de eşit mesafede durabilirler.



A-1

Yine de mağdura destek vermeye hazır, onun haklarını savunmasında yanında olmak isteyenler de hiç yok değildir. Etki alanları zayıf olsa da mağdura ihtiyacı olan moral desteği verebilirler. Böyle dürüst ve yürekli insanlarda bile, mağdura verdikleri desteğin kendi başlarına bela açabileceği düşüncesi de bir yerlerde bekler durur ve için için kemirir beyinlerini ve yüreklerini.

Mobingci ve yandaşları, sayıları arttıkça, karşılarında bağımsız, tek başına duran kimseyi bırakmadan yola devam edebileceklerine; terfileri, en iyi ücret artışlarını, kabarık ikramiyeleri bu dayanışmayla elde edebileceklerine inanmaya başlarlar.

Suçta tanık olmaktan ve susmak zorunluluğundan rahatsızlık duyan, vicdanı olan her birey bu gidişe bir dur demek için elini taşın altına koymasına gerektiğini bilir.

B. İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşyeri barışı, toplam kalite yönetimi sürecinin doğal bir parçasıdır. Oysa bu sanki bir istisnaymış, şükredilmesi gereken olağanüstü bir durummuş gibi, nadiren karşımıza çıkar. İşyeri barışının olduğu yerde firmaların büyük bir atılım yaptığına, rakiplerinin arasında hemen göze çarptığına tanık oluruz. Bir işyerinde demokratik ve barışçıl bir havanın esmesi için tüm yönetim kademelerinin görev ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmesi, işlerin mantıklı ve gerçekçi bir şekilde paylaştırılması, dağıtılması gerekir. Birbirinin kafasını kırmaya meyilli insanların olduğu bir işletmede aidiyet duygusundan bahsetmek söz konusu değil elbette. Aidiyeti güçlü olanlar hâlâ varsa, bu bağı ne şekilde oluşturdıkları ise tartışılır.

İLK YARDIM

Olaya tanık olan üçüncü kişilerin sizi haklı görmesini engelleyecek davranışlardan kaçının. Ölçülü tepkinize ne kadar saygı duyarlarsa size tanıklık etme şansı o kadar artar.



“Ayrıca [mobingin] örgütsel davranış açısından örgüte bağlılık/örgütsel adanma duygusunun zaafa uğramasına; iş tatmini/iş doyumunun düşmesine; motivasyonun bozulmasına, örgütsel sosyalleşmenin zedelenmesine; örgütsel adalet anlayışının olmamasına; örgütsel etiğin olmayışına; örgütsel iletişimin ortadan kalkmasına sebep olabileceği ortaya çıkmıştır.”[\[7\]](#)

Mutsuz, devamsızlık yapan, sık sık rahatsızlanan çalışanların olduğu bir işletmede verim düşüklüğü kaçınılmazdır. İşletme istediği kadar büyük paralar harcayıp tanınmış danışmanlar tutsun, sistemler satın alsın, ortalıkta bunları hayata geçirecek kimseler olmadığında, yapılacak her türlü yatırım sokağa atılmış demektir.

Mobingin kanıtlanmasının ve mağdurun yasal yollara başvurup kazanmasının işletmeye verebileceği zarar maddi olarak çok büyük olmasa da, işletmenin avukatlar aracılığıyla mahkemelerde harcayacağı zamanı ve işgücünü de hesaba katmak ve küçümsememek gerekir.

Yine de asıl en büyük kayıp, mobingin yarattığı gergin, hatta zaman zaman dayanılmaz hâle gelen, sözlü ya da yumruklu tekmeli kavgalara varan huzursuzluğun yol açtığı ölçülmesi bile çok güç iş ve verim kaybıdır. Bu kayıp sadece gerilen iki tarafla da sınırlı kalmaz. Bu gerginlikle hiç ilgisi bulunmayana diğer çalışanların da temposunu, çalışma şevkini ve motivasyonunu yerle bir eder. Düşünsenize, çalıştığınız mekânda, odalarda, koridorlarda, asansörde sık sık birbirine bağırıp çağıran insanlar var. Ya da yanınızdaki iş arkadaşınızın durmadan ağladığını, yemeden içmeden kesildiğini düşünün. Sizde çalışacak heves ve enerji kalır mı? Hatta durumu düzelteyim derken kendinizi bu itişmenin tam orta yerinde bulmanız da hafife alınacak bir olasılık değildir. O büroda bunu yaşayan tek kişi siz olmayacağınıza göre, işyerindeki toplam verimliliğin hızla düşeceğini söylemek için müneccim olmak gerekmez.

Eh, bunların biraz daha ötesinde işletme imajının zedelenmesi, markanın zarar görmesi, pazar

saygınlığını yitirmesi olasılıklarını da hesaba katmak gerekir.

C. TOPLUM ÜSTÜNDEKİ ETKİLERİ

Toplumsal suçluluğun kökenini araştıran ilginç deneylerden biri de James Q Wilson ve George Kelling tarafından 1982’de geliştirilen “kırık camlar teorisi”dir (broken windows theory). “Eğer bir binada bulunan tek bir kırık cam tamir edilmezse, o kırık camın tamir edilmediğini gören insanlar, binanın sahipsiz olduğunu düşünecek ve diğer camları da zamanla kıracaklardır” şeklinde özetlenebilecek bu teoriyi doğrulamak üzere, şehrin bir kenar semtine kapı ve pencereleri kapalı bir otomobil bırakmışlar. Otomobil bir hafta orada başına bir şey gelmeden durmuş. Sonra bir sabah gelip bir camını kırmışlar. Akşam aynı yere geldiklerinde gördükleri manzara ise acıklı imiş. Aracın tüm camları kırılmış, silecekleri koparılmış, kaportası çizilmiş, hatta yer yer çökertilmiş!

Toplumun suçtan arındırılması, rehabilite edilmesi açısından politikacıların da yararlandığı bir sosyal bilim teorisi olan kırık camlar yaklaşımı, mobing sürecinde de kendini gösteriyor. Yani sadece mobingcinin mağdura verdiği zararla kalmıyor, ardından gelen vuruyor, geçen vuruyor.

Kırılan bir camı onarmak ve diğer camların zarar görmesini önlemek nasıl önce binanın sahiplerine, sonra o sokakta, mahallede, kentte, ülkede yaşayanların zincirleme sorumluluğunda ise, aynı zincirleme sorumluluğu mobing ve tahribatı konusunda da düşünebiliriz. Psikolojik tacize maruz kalan bireyin kendini yalnız hissetmemesi, yasalarla ve etik bildirimlerle korunması için yukarıdan aşağıya bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Mobing, toplam işgücünde ve verimlilikte azalma, sosyal barış ve güven duygusunda zedelenme ve hukuk ve adalete duyulan güvenin sarsılmasını beraberinde getireceği için, üstünde düşünülmesi, konuşulması, araştırma yapılması, elde edilen sonuçların paylaşılması da sadece bir işyerini değil, tüm toplumu ilgilendiren bir konu, sosyal bir sorun.



Bölüm Üç Hukuki Açıdan Mobing

Dünyanın sanayileşmiş ülkelerinde mobingle mücadele konusunda ciddi adımlar birbirini izlerken Asya ve Afrika ülkelerinin çoğunda çalışma yaşamı açısından “orman” yasalarının hüküm sürmeye devam ettiğini söylemek abartı sayılmasa gerek.

Batı ülkelerindeki işverenler, çalışanların fiziksel, psikososyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı korunmasından kendilerini sorumlu tutan yasal düzenlemelere uymak zorunda kaldılar. Bu yasalar başlangıçta doğru olarak algılanmasa bile kısa sürede sayısı artan davalar ve bu davaların doğurduğu maddi kayıplar, modern işverenleri mobingle mücadele etmenin sadece yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda işletmelerinin verimli ve başarılı olabilmesi için gerekli olduğu noktasına getirdi.



Mobing, 1980’li yılların başlarından itibaren dünyada giderek genişleyen bir biçimde suç olarak tanımlanmakta ve yasalara geçirilmekte. Avrupa Birliği’ne üye devletlerde, işverenler, yukarıda da belirttiğim gibi, çalışanları fiziksel, psikososyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı korumakla yükümlü. Türkiye’de ise ilk adım Borçlar Kanunu’nun 417. maddesinde yapılacak değişikliklerle atılmak üzere.

İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir çalışma düzeni kurmak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları, daha önce bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemesini sağlayıcı önlemler almakla yükümlüdür.



Dünyadaki Durum[\[8\]](#)

Dünyadaki duruma göz atmaya, bu çalışmaların ilk olarak filizlendiği ülkelerden başlayalım.

İsveç, 1993 yılında mobinge karşı kanun çıkaran ilk Avrupa ülkesi olarak “İşyerindeki Haksızlığa Karşı” yönetmeliği yürürlüğe koymuştur. Yılda 12 milyon çalışanın mobingden etkilendiği Avrupa’da, İsveç bu konuda en ileri mevzuata sahip ülkelerden biridir.

Fransa’da 2002 yılında çıkarılan “Sosyal Modernizasyon Yasası” ile tacizi/mobingi kınayan medeni kanun ve ceza kanunu hükümlerini mevzuata eklemiştir. Fransız İş Kanunu’nda işçi, ruhsal ve fiziksel sağlığını tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek manevi tacize karşı korunuyor, işveren psikolojik tacizi engellemek için her türlü önlemi almakla yükümlü tutuluyor.

Belçika hukukunda 2007 yılında yürürlüğe konulan yasa hükümlerine göre, işveren tacizi önleyici her türlü önlemi almakla yükümlü. İşçinin şikâyetine rağmen gerekli önlemler alınmaz ise yargı yoluna başvuruluyor.

Hollanda hukukunda işçi, hem işverenin hem de diğer işçilerin psikolojik tacizine karşı korunuyor. İşverenin psikolojik tacizi engellememesi durumunda da, işçiye tazminat ödeme yükümlülüğü var.

Alman hukukunda psikolojik taciz, Alman Medeni Kanunu’nda işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında değerlendiriliyor. İşverenin psikolojik tacizde bulunmasının yaptırımı ise tazminat ödemek. Çalışma Bakanlığı’nın bir raporuna göre Almanya’daki fiziksel şiddet diğer Avrupa

lkelerine göre çok daha yaygın. Çok sayıda intihar vakası var. Kurbanların çoğu kadın, en kötü tacizciler erkekler ve bu durum tüm sektörlerde yaygın. Duygusal taciz raporunda yer alan anket 4.400 çalışanla yapılmış. Ankete göre Almanya’da her gün 800.000 kişi psikolojik tacize uğruyor. [9] Yılda 1,5 milyon çalışan, fiziksel şiddetten kaynaklanan rahatsızlıklara maruz kalıyor ve bu problem ülkeye yılda 100 milyon ? sağlık masrafına ve tabii çok miktarda kayıp iş gününe mal oluyor.

İngiltere ve İrlanda’da ise mobing, eşitlik mevzuatı çerçevesinde değerlendiriliyor. İrlanda’da 2007’de yayımlanan yönetmelikle, manevi tacizin işverenlerce değerlendirilmesi ve önlenmesi zorunlu.

İspanya’daki Alcal de Henares niversitesi’nin yaptığı bir çalışmaya göre ise Avrupa Birliği lkelerinde çalışan işçilerin % 15’i psikolojik tacizden ya da işte “duygusal taciz”den şikyeti. Avrupa alışma grupları, duygusal tacize karşı Avrupa mevzuatının oluşumunda görüş birliğine varamadılar. İtiraz, İspanya, İngiltere ve İtalya hkmeti destekli iş derneklerinden geldi. Bloğun Almanya, Fransa ve Hollanda hkmetleri tarafından desteklenen ticaret sendikaları ise duygusal taciz karşıtı düzenlemeler için lobileşti. (COMTEX, 10/02)[10]

Kurumun araştırması gösteriyor ki 2000 yılında Avrupa alışanlarının % 9’u işte yıldıрма ya da tacize maruz kalmış. Rapor edilenlerden yaklaşık % 13’ işyerinde fiziksel şiddete maruz kaldığının farkında. Problemin tüm Avrupa Birliği ye ülkelerinde artışta olduğu düşünülüyor.

ABD hukukunda genel olarak işyerinde psikolojik tacize karşı koruma getiren özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Amerikan Medeni Haklar Kanunu’nun (Civil Rights Act) VII. Bölümü’nde sadece ırk, derisinin rengi, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı tacize karşı koruma sağlanmaktadır.[11]

Kanada’da yayınlanan Mesleki Sağlık ve Güvenlik dergisi için hazırlanan ve internette yayınlanan “Duygusal Taciz” özetine göre Amerika Birleşik Devletleri’nde bu araştırmaya katılan 1.580 sağlık çalışanının % 38’i, psikolojik tacize maruz kaldı. En çok şikyete neden olan taciz biçimleri değişen kurallar ya da hedefler, kritik bilgileri sağlamama, izolasyon ve dışlanma. Çalışma, işyeri tacizinin ciddi psikolojik bunalımlar ve azalmış iş tatmini ile sonuçlandığını gösterdi. Katılımcıların % 42’si başkalarına uygulanan mobinge de tanık olduklarını bildirdiler.[12]

ABD’de olduğu gibi Kanada’da da psikolojik tacizin hukuka aykırı olması için bir ayrımcılık nedenine dayanması gerekmektedir. Kuzey Amerika kıtasının tarihinde ilk defa Quebecli işçiler, psikolojik tacize karşı korunma hakkına sahip olmuşlardır. Haziran 2004’te yürürlüğe giren bu yasada psikolojik taciz 81.18. maddesinin “Tanımlar” başlıklı 1. fıkrasında tanımlanmıştır.[13]

Avrupa Konseyi, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal şartı’nın 26. maddesinde, işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanıyor ve ye devletleri davet ediyor.

Avrupa Birliği hukukunun müktesebatını oluşturan çok sayıda yönerge ile bu konuda düzenlemeler yapılmış. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin bu konuya ilişkin çok sayıda içtihadı mevcut. (İlgili belgeler için bkz. Ekler: Avrupa Hukuku)

Dolayısıyla Avrupa Birliği’ne uyum süreci içinde Türkiye’nin de yasal mevzuatını yeniden gözden geçirmesi ve gerekli düzeltmeleri yapması bir zorunluluktur.

Peki, Ya Bizde?

İş Yasası ’ndaki Durum[\[14\]](#)

24/II-b maddesindeki “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” hükmü ile 24/II-c maddesindeki “İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse [...] haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa” hükümlerinin içeriğindeki “davranış”, “sataşma” ve “asılsız isnat ve itham” kavramları esas alındığında işçiye davranışlarla yapılan saldırılar mobing kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak böyle bir eyleme maruz kalındığı işçi tarafından ispatlanmak zorundadır.

Mobing uygulamasını İş Kanunu’nun 5. maddesinde açıklanan “eşit davranma” ilkesi kapsamında değerlendirme imkânı bulunmamaktadır.

Türk Ceza Kanunu'nun "Ayrımcılık" başlıklı 122. maddesi şu hükümleri içeriyor: "Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak;

a- Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanılmasını engelleyen veya kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hâllerden birine bağlayan,

b- Besin maddelerini vermeyen veya kamuya arz edilmiş bir hizmeti yapmayı reddeden,

c- Kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir."

"Şerefe Karşı Suçlar-Hakaret" başlıklı 125. maddesinde yer alan hükümlere istinaden mobinge uğrayan işçi mağdur olduğunu ispat ederek dava açabilir. Bu hükümler şunlardır:

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 fıkra da belirtilen cezaya hükmolunur."

Medeni Kanun[\[16\]](#)

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; "İyi Niyet" başlıklı 3. maddesinde ise Kanun'un iyi niyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olanın iyi niyetin varlığı olduğu ifade edilmektedir.

Bu nedenle işçiler ve işverenler karşılıklı olarak birbirlerine karşı iyi niyet kurallarına uygun davranmak zorundadırlar.

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.

Borçlar Kanunu

Eski Metin

İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir çalışma düzeni kurmak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları, daha önce bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemesini sağlayıcı önlemler almakla yükümlüdür.

Değişiklik

Şu ana kadar açılmış çeşitli mobing davaları, daha önce değinilen kanun maddelerinden hareketle ve genellikle “manevi tazminat ya da kötü niyet tazminatı” adı altında açılmış. Yasalarımızda henüz mobingi net olarak tanımlayan maddeler bulunmadığı için, hukukçuların da zorlandığını görüyoruz. İş mahkemelerinde açılmış yüzlerce manevi tazminat davasının kaçısı gerçekten mobing açısından ele alınmalıdır, bunu da henüz bilemiyoruz.

Türkiye’de Borçlar Kanunu tasarısında yer alan ifade değişikliği, eklenen ya da çıkarılan sözcüklerin ötesinde çok daha önemli bir anlam taşıyor. Zira biz kendi kendimize, mobingin bir “çalışma hakkı ihlali” dolayısıyla da “insan hakkı ihlali” olduğunu söyleyeduralım, bu hak yasalarla güvence altına alınmadığı sürece mobingciler uygulamalarını devam ettirmede hiçbir sakınca görmeyecekler, hiçbir ceza yaptırımını olmadıkça –ya da caydırıcı yaptırımlar getirilmedikçe– işyerilerindeki kasıtlı eziyetler sürüp gidecek.

Uzun süredir bir dilekten ibaret olan bu durum, şu anda TBMM Genel Kurulu gündemine gelmiş olan yeni “Borçlar Kanunu”nun 417. maddesinde yaşama geçiyor. Ancak adım adım kesin sonuca doğru gidebilmek için, bu tanımlamanın ilgili diğer kanunlara da (Türk Ceza Kanunu, Medeni Kanun, İş Kanunu, vb.) yansıtılması gerekiyor.

Bölüm Dört Mobingle Mücadele

Her mobing vakası kendine özgü nitelikler taşır. Birbirine benzer özellikleri görünen iki vaka arasında bile karakteristik farklılıklar bulunur. İlkçağ diyalektik düşünürlerinin dediğini mobinge de uygulayabiliriz: “Aynı mobinge iki kez rastlanmaz.” Mağdur bireyin kişilik gelişimi, sosyal çevresi, işyerindeki pozisyonu mobinge karşı verilecek mücadelenin şeklini belirleyen temel faktörlerdir. Üstelik aynı okuldan mezun, aynı iş deneyimine sahip, benzer pozisyondaki iki bireyin mobingi algılaması, yorumlaması, yaşamındaki etkilerini ayırt etmesi ve elindeki veriler ışığında değerlendirip kendine bir mücadele haritası çizme becerisi bile birbirinden farklı oluyor.



MBADMP çalışmaları sırasında yaptığımız yüz yüze görüşmelerden edindiğimiz izlenimlerde, bireylerin mobingle mücadele sürecinde, (eğer bir plan geliştiriyorlarsa) sürecin risk analizlerini yaptıktan ve karşılaşılabilecekleri zorlukları hesapladıktan sonra başlayanların bu mücadeleyi sonuçlandırabildiğine –nadiren de olsa– tanık olduk.

Ama çoğunluk ne yazık ki bunu başaramıyor. İşyerinde “olmak ya da olmamak” ikilemi arasında gidip gelmeye başlayan birey, mobing sürecinin yakıcı ağırlığı, devam süresi ve kişisel değerlerine verilen hasarın etkisiyle, sağlıklı düşünme yeteneğini kaybediyor, kısa bir süre sonra mobingcinin istediğini yapıyor, birikmiş haklarını bile ardında bırakıp istifayı basıyor.

Bireysel Mücadele

Bireysel mücadelenin ilk adımı “hedef koyma” ile başlamalı. Mobinge uğradığınızı düşünüyor ve meydanı terk etmek istemiyorsanız önce kendinize bir hedef belirleyin. Sonra bu hedefe ulaşabilmek için atılması gereken adımları, yani stratejik eylem planını çizin. Bu konuda destek alabileceğiniz bir koçunuz varsa, zaten –bizim adına SWOT[18] analizi dediğimiz yöntemle– ilk adımı atmakta size yardımcı olacaktır.

Mobing Mağdurları Neler Yapmalı/Yapmamalı?

Mobing mağdurları HER ŞEYDEN ÖNCE SAKİN OLMALI, atacağı her adımı düşünerek atmalı, ağzından çıkacak her sözü 9 kez yutkunarak, yani iyice düşünerek ve tartarak söylemeli. Çünkü ağzından çıkan her yanlış söz, –Hollywood filmlerinden öğrendiğimiz gibi– aleyhine delil olarak kullanılabilir. Hatta kullanılacağından emin olmalıdır.

Şu üç şeyden dikkatle kaçının:

1. Sinirlerine hâkim olamamak, aynen karşılık vermek.
2. Veya tam tersi, işini kaybetmek korkusuyla susup her şeyi sineye çekmek, yani içine atmak.
3. Bunca emeğinize karşı uğradığınız haksızlıktan ötürü küsmek ve işi sermek, çalışmamak.

Birinci hata, size haklılığınızı kaybettirecek, gerek yönetimin gerekse iş arkadaşlarınızın size destek olmasını engelleyecek en vahim hatadır.

İkinci hata –aynen bir şantajcıya bir kez para vermek gibi– mobingcinizin iştahını dolayısıyla da göreceğiniz mobingin dozunu arttırmaktan başka bir işe yaramayacaktır.

Üçüncü hata ise mobingcinizin ekmeğine yağ sürmek anlamına gelir. Çünkü zaten istediği, sizi işinizde başarısız hâle getirip kovdurmak değil mi? İmama kızıp oruç bozmakla onun bu isteğini nasıl kolaylaştıracağınızı, bıyık altından nasıl keyifle güleceğini gözünüzün önüne getirin ve bu hataya düşmeyin.

Neler yapmalısınız? En azından şu üç şeyi:

1. Kendinize hâkim olun, kontrolünüzü sakın elden bırakmayın. (Hatta karşılaşabileceğiniz çok kötü olayları, hakaretleri, tacizleri kurgulayın ve prova yapın, sürprizler dengenizi kaybetmenize neden olmasın.) Bir sözlü saldırıya veya jeste maruz kaldığınızda önce gülümseyin, sonra sakın bir sesle, kibarlığınızı ve asaletinizi koruyarak makul bir yanıt verin. Karşınızdaki bunu beklemediği için daha da sertleşebilir, kabalaşabilir. Siz gene aynı tavırla böyle yapmasının ona yakışmadığını, şu an hiddetli olduğu için daha fazla uzatmayacağınızı, ama hiddeti geçtiğinde bunu sakın kafa ile konuşmak istediğinizi söyleyin, yürüyüp gidin. (Mizahı kullanın diyeceğim ama hiciv ile hakaret arasındaki çizgi o kadar incedir ki bunu ustaca kullanmayı başaramazsanız mobingcinin eline koz vermiş olabilirsiniz. Gene de karar sizin. Eğer Nasrettin Hoca'nın, Aziz Nesin'in torunu iseniz neden kullanmayasınız? Ciddiye alınmadığını, hatta üçüncü kişilerin gözünde komik duruma düştüğünü hissedince hiddetinden hata yapma sırası ona gelecektir.)

2. Olayı, daha büyümeden hemen yönetime duyurun. Bu nedenle işin aksamasını istemediğiniz için bunu yaptığınızı da eklemeyi unutmayın. Zira yönetimin konu ne olursa olsun yaklaşımı “işin aksamaması” temelinde olacaktır. İK'nın da görevi bu olduğundan, size destek olabilmelerinin birinci koşulu, sizin firmayı ve işin yürümesini sürekli olarak ön planda tuttuğunuzu görmeleri, buna inanmalarıdır. Yerden göğe kadar haklı da olsanız, atacağınız bir adımla işyerindeki çalışmayı engelleyecek, kesintiye uğratacak bir sonuç ortaya çıkarsa tüm hakkınızı kaybetmiş sayılırsınız.

3. Mobingi kanıtlayabileceğiniz kanıtları toplamaya, iş arkadaşlarınızı gerektiğinde tanıklık etmek için hazırlamaya çalışın. Hakaret, aşağılama ya da incitici küçümsemeler taşıyan mailleri kaydedip saklayın. Böyle sözleri başkalarının yanında ettiğinde hemen o kişilerle konuşun, ardından da bu olayı yazıya dökün. Bunları iş arkadaşlarınıza e-posta olarak yollayın, onları olup bitene iki kez tanık edin. Zira herkesin bildiği bir olaya tanıklık etmek daha kolaydır çok kişi için.

Gene de, eğer olanağınız varsa, bir koçtan destek almak, olayları daha sakın ve dışarıdan görmenize ve bunun sonucu olarak akıllıca bir yol planı ile mobingi alt etmenize yardımcı olacaktır.

Mobingle Mücadelenin Can Damarı:

Kayıt Tutma, Kanıtlama, Tanık Sağlama

Psikolojik yıldırma karşısında tanık bulmak, yazılı kanıt elde etmek herkes için çok kolay değil. Mobingin daha ince bir biçimde yürütüldüğü durumlarda, kanıtların gerçekliği ya da sadece mağdurun zihninde ve iç dünyasındaki kuşkulardan üretilmiş olması ihtimali, işletme yönetimini şaşırttığı kadar hukuk sistemi açısından da tartışmalı durumlar doğurabiliyor. Kesin kanıtlar sunamayan mağdurun kişilik özelliklerinin öne çıktığı böyle durumlarda daha titiz çalışılması gerekiyor. Bir haksızlığa neden olmamak için, kişinin işyerindeki çalışma süreci –işe alınma görüşmesinden performans değerlendirmesine, çatışmanın başlangıcına ve sonunda varılan noktaya kadar, İK'nın verileri de göz önüne alınarak– dikkatle incelenmeli, işletmeye sunduğu katkılar da bu değerlendirmede göz önüne alınmalıdır.



Mağdur bireyin tanıkları ve/veya kendisine yönelik yazılmış taciz belgeleri, görüntüleri yok ise yaşadıklarını günlük notlar hâlinde tutması ve bu bilgileri (işletme içi kuralları ihlal etmeden) insan kaynaklarına ve diğer ilgili birimlere iletmesi önemlidir.

İşletme içi aktörlerin gücü ve bazı taşların kımıldatılamaması, bazen politik davranılmasına neden olmakla birlikte, mobingin son bulmasını sağlayacak bir diğer unsur mağdur bireyin işletmesine bağlı, çalışmaya istekli ve faydalı olduğuna inanılmasıdır. Birey, işletme içinde yeteneklerine uygun başka bir yerde konumlandırılabilir. Mobingcinin kişisel gelişim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve tehdit unsurlarının ortadan kalkması için kendisine eğitim ve gelişim desteği verilmelidir.

Mobingciyle İletişim (Mümkün Olduğu Hâllerde)

Mağdurun empatik iletişim kurmaya çalışması, kurban sendromundan uzaklaşarak, planlarını yapması, ulaşmak istediği hedefi belirlemesi ve önüne çıkabilecek engelleri verilerle ve mantıklı risk analizleri yaparak değerlendirmeye hazır olması, mücadele sürecinin en önemli aşamaları. Burada mobingle mücadele desteğinin işe yaraması, ancak bireyin kendi isteğiyle ve desteğe açıklığıyla elde edilebiliyor.

Yalnızlık, öfke nöbetleri, ağlama krizleriyle boğuşurken hayattaki başka fırsatların kaçması an meselesi olabilir. Hayat bireye yöneltilen psikolojik tacizden ibaret değil ki! Yemekler yenen, keyifli kahveler içilen dostlar, arkadaşlar, aile üyeleri, okunacak kitaplar, izlenecek filmler, gidilecek seyahatler ve daha nice güzelliklerle dolu. Elbette hayatı tüm doluluğuyla yaşamaya devam edin.

Yönetimle İletişim

İnsan kaynakları bölümü işletme içinde çalışanla yönetim arasında köprü görevini üstlenmeli ve çalışmalarını buna göre yürütmeli. Çalışanlara eşit mesafede durmasını, adil olmasını ise söylemeye gerek bile yok. Ama söylemek zorundayız. MBADMP'ye başvuran mağdurlarla görüşmelerimizde zaman zaman insan kaynakları bölümüne başvurdıkları ancak olumlu sonuç alamadıkları, hatta zararlı çıktıkları şeklinde çok yoğun şikâyetler de aldık. Bunun nedenlerinin başında işletmenin personel politikası geliyor, İK'nın görevini layıkıyla yapabilmesi için gereken bilinç ve zeminin olmaması geliyor. Babadan kalma usullerle çalışan eski tip işletmelerde İK bölümleri, personel dosyalarını

tutan, ücret, terfi, transfer değişikliklerini yapmakla görevli bir bölüm olmanın ötesine geçemiyor.

Yine de mağdur, İK’nın ideal bir pozisyonda olmadığını bilse bile, önce “kendisini dinlemekle yükümlü olan” bu bölümle konuşarak işe başlamalı, destek beklediğini söylemeli.

İK’dan gelecek tepkilerin, geribildirimlerin ışığında bir üst makama başvurması ya da –varsa– işletmenin etik kuruluna ulaşması, en azından haklılığın yitirilmemesi için mutlaka yerine getirilmesi gereken iletişim aşamalarından en önemlileridir.

Hukuki ve Psikolojik Destek ve Koçluk

Her şeyden önce bir çalışan olarak haklarımızı bilmemiz gerekli. İş Yasası’nın, Medeni Kanun’un, TCK’nın çalışanı nerelerde, hangi durumlara karşı koruduğunu öğrenmemiz şart. Bu, bilinçli yurttaş olmanın getirdiği bir sorumluluk, ama aynı zamanda işyerinde yaşanan çatışmanın mobing olması hâlinde durumla başa çıkmanın da ilk adımı

İleri derecede depresyon, anksiyete bozukluğu ve başka ağır psikolojik yıpranmaların olmadığı, kişide daha yüzeyde olabilen özgüven kaybı, motivasyon eksikliği, kişisel değerlerin zedelenmesi durumlarında oldukça kolay yol alınan yöntemlerden biri olan koçluk desteği görmek de mağdurun mücadelesinde etkili olan araçlardan biri.

Örgütlü Mücadele

Örgütlü mücadele, sendikal örgütlenme mekanizmalarının harekete geçirilmesi ve aynı işyerinde aynı sendikaya kayıtlı çalışanların durum hakkında bilgilendirilerek, mobingi birlikte yenmek için gerekli adımların atılması ile mümkün olabilir.

Sendika Yoluyla

Beyaz yakalı olarak tabir edilen, eğitilmiş ve beyin gücüyle çalışanlar, sendikaları daha çok kol emeği ile çalışan işçilerin örgütü olarak gördüklerinden, bu tarz bir ortak çözüm arayışına girme konusunda direnç gösteriyorlar. Oysa üretime beyin gücüyle katılan çalışanların sendikalara üye olmasında hiçbir engel yok. Bireysel çözüm aramak yerine aynı sorunu yaşayanların ortak çözüm arayışına yönelmesinin sağlayacağı güç birliği onlar için de bir ihtiyaç.

Sendikal örgütlenmenin olmadığı işletmelerde sosyal hakların adil dağıtılmasından, performans sistemlerinin işlerliğinden ve psikolojik tacize zemin hazırlayan işletme kültürünün önlenmesinden söz edemeyiz.

Bununla birlikte mobingin işçi sendikalarının gündemine de henüz tam olarak girmediğini söyleyebiliriz. Sendikalarına başvuran mobing mağdurları, ne yazık ki bu konuda deneyli ekip ya da uzmanlardan yardım alamıyorlar, çünkü yok. Oysa mobingin suç kapsamına alınması, önlenmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi konularında sendikalara önemli görevler düşüyor.

Girişimler Yoluyla

Eğer sendikal örgütlenme yoksa Novartis[19] örneğinde olduğu gibi “girişim” düzeyinde de örgütlenme söz konusu olabilir. Novartis çalışanları yurtdışında benzer bir örgütlenme gerçekleştirdiler. Bu ne bir dernek, ne bir sendika idi. Bir girişim oluşturarak önce bir haberleşme ağı kurdular, sonra yaşanan tüm mobing olayları ve üretilen çareler hakkında birbirlerini internet üzerinden anında haberdar etmeye başladılar.

Türkiye’de, Mobing Türkiye[20] adlı web sitesi üzerinden paylaşılan bilgilerin kamuoyu yaratmadaki etkisi yadsınamaz. Mobingle ilgili izlenme, yorumlanma ve danışılma oranının her geçen gün arttığını MBADMP çalışmalarında da gözlemledik.

Türkiye’de popüler konu yaratmak bir yandan hayli kolayken, diğer yandan da bir o kadar güç. Konunun politik, ekonomik, sosyolojik uzantılarının nerelere gidebileceği, magazin unsurları olup olmadığı, kamuoyu bilincinin gelişmesinde yadsınamayacak güç olan medyayı fazlasıyla ilgilendiriyor. İnternet kullanıcısı sayısının her geçen gün arttığı Türkiye’de bir konuyu internette yaygınlaştırmak artık mümkün ve etkili, ancak yeterli değil. Bu nedenle kamuoyuna yansıması gereken konuların bir hak bilinci geliştirme süreci olduğunun medya yöneticileri tarafından da benimsenmesi gerekiyor.



Mobinge Karşı İşverenlerin Yapması Gerekenler

Bir anket yapsak ve yoldan gelip geçenlere “Doktora ne zaman gidilir?” diye sorsak, büyük bir çoğunluk herhalde “Hastalanınca” diye yanıt verecektir. Oysa doktora hastalandıktan, yani iş işten geçtikten sonra değil, sapasağlamken, düzenli olarak ve “Hasta olmamak için” gidilmesi gerektiğini hâlâ pek azımız biliyor, onların da pek azı uyguluyor.

Mobingdeki durumumuz da bundan pek farklı değil. Pardon, çok daha kötü. Çünkü hasta olmanın – hiç değilse– normal bir durum olmadığını biliyoruz, onu olağan saymıyoruz. Mobingde durum öyle mi? “İş hayatında normaldir” diyoruz, “Kamuda amir döver de, sever de” diyoruz, küçük işletmelerde usta-çırak ilişkisi “mutlak krallık” gibi sürüp gidiyor.

İşverenler, artık mobing olaylarında ilk okkanın altına gidenler olacak, yeni yasal düzenlemeler, işyerinde mobing ortamı oluşmasını engellemekle işvereni sorumlu tutuyor. Aynen hastalıklardan korunmak için nasıl insanların sağlık konusunda bilinçlendirilmesi ve “koruyucu hekimlik” uygulamalarına geçilmesi gerekiyorsa, aynı şekilde bir işyerinde çalışanların, çalıştırılanların ve İK bölümlerinin de mobing konusunda eğitilmesi, sonra da mobing ortamını daha oluşmadan engelleyecek tedbirlerin alınması gerekiyor.

Bu konuda daha önce yola çıkmış ülkelere baktığımızda önerilen ilk adımlar, olası mobing

vakalarına karşı işletmede barış kültürünü yerleştirmek, açık, şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmek, “Mobing /Destek” ve “Mobing /İzleme” sistemleri oluşturmak olarak görünüyor.

Gene de, ekonomik krizin daha da vahşileştirdiği bir varoluş savaşı içinde “Ne pahasına olursa olsun kârı arttırmak” güdüsünün egemen olduğu yerlerde mobinge zaman zaman göz yumulması kimseyi şaşırtmayacaktır. Tıpkı aşağıda örnek olarak verdiğimiz firma sahibinin düşüncelerinde olduğu gibi:

“Bana ne kardeşim. Falanca müdürüm mobingciymiş! Adam en iyi çalışan elemanım, firmaya en yüksek girdiyi o sağlıyor. Onun atmak istediği kişi mobing davası açıp tazminat isteyecekmiş! İstesin, on tane dava açsın. Kaç paraysa öderim. Müdürün firmaya sağladığı kârın yanında o tazminatın lafi bile olmaz!”

Tabii mobingin verdiği zarar sadece dava açılıp tazminat ödenmesi ise doğru görülebilecek (gene de iş ahlakına sığmadığı için kınanacak) bir tavrı. Ama asıl zarar davalarda, ödenecek tazminatlarda, hatta bunların doğuracağı itibar kaybında bile değil. Asıl zarar ve tehlike, mobingin o işyerine virüs gibi bir kez girdikten sonra bir daha kolay kolay kökünün kazınamamasında, firmayı içten içe kemirmesinde yatıyor. Çünkü bir kez mobing bulaşmış ve önlenememiş, mobingci kazanmışsa, artık her kafası kızdığında, kızdığı kişiye aynı şeyleri defalarca uygulayacaktır. Sadece o mu? Buna tanık olan herkes veya gücü gücü yetene mobing yapacak, ortada huzur kalmayacak ve patron aşağı doğru giden kâr istatistiklerine bir türlü akıl erdiremeyecektir. “Allah Allah, nerde hata ettik acaba?”

Mobinge Karşı İK’cıların Yapması Gerekenler

İnsan kaynakları ekibi ilk olarak, ülkemizde yasal mevzuata yeni girmekte olan mobing hakkında hukuksal ve pratik bilgilerle donatılmalı. Aynen koruyucu hekimlik gibi mobingin oluşmasını önlemeyi amaçlayan “Mobing İzleme” ve bunun yanı sıra kendilerine yapılan başvuruları tarafsız ve ilkeli biçimde değerlendirecek ve gecikmeden sorunu çözebilecek “Mobing Destek” yapıları oluşturulmalıdır. En başta kendileri ve yönetim kademesi olmak üzere tüm kadrolar mobing konusunda eğitim almalı, insanlar “yangın söndürme” konusunda nasıl bilgilendiriliyorsa, aynı şekilde mobingin daha başlamadan engellenmesini sağlayacak bir sosyal bilinç oluşturulmalıdır.

Bölüm Beş Bilinç, Eğitim, Koruyucu Eğitim

Mobingin dünyadaki tüm işletmelerden yok olması, kimsenin birbirini kasıtlı ve sistemli bir tacize maruz bırakmaması ütopyamız. Bu ütopyanın gerçeğe en yakın hâle gelmesinin ise eğitimden geçtiğine inanıyoruz, eğitimin mobing derdine deva olacağına da aynı zamanda. Bilinmeyen bir konu hakkındaki tutum ile “bilinen, üstünde yazılıp çizilen, konuşulan” bir konuya ilişkin tutum farkını toplum olarak defalarca yaşadık.

Mobingi, kapalı kapılar ardında kalmayan, belli bir kesimin konuşup tartıştığı bir konu olmanın ötesine geçirmek, iş yaşamındaki bütün insanların sorumluluğudur aynı zamanda.



En Büyük Engel: Olağan Karşılama

Toplum olarak bir “suç”u doğal karşılama huyu nasıl oluşmuş, neden bu kadar soğukkanlı yaklaşır olmuşuz, bu sorular belki sosyolojik bir saha çalışmasına konu olabilir. Toplum psikolojisi ya da kurumsal psikoloji açısından da ayrıca ele alınması gereken bir durum bu. Fakat bebekliğimizden itibaren kulağımıza fısıldanan öğütler, güçlüye, büyüğe itaat etmeyi, makam karşısında haddimizi bilmeyi, adaletin kestiği parmağın acımayacağını söylüyor.

Oysa bu görüşlerin 21. yüzyıl dünyasında hiçbir hükmü kalmadı. Artık demokratik bir ülkede devletinden hesap soran, “Sen varsan benim sayemde ve benim için varısın. Sen bana hizmet ediyorsun ve maaşını da benim ödediğim vergilerden alıyorsun” diyen “bağımsız vatandaş” var. Her şey insan için, bireyin özgürlüğü ve mutluluğu için şekillenmek zorunda.

Yine de, aynen Hristiyanlık öğretisindeki “Bir yanağına tokat yediğinde diğer yanağını çevireceksin” öğüdü kadar belirgin olan, “Eti senin kemiği benim”, “Kol kırılır yen içinde kalır”, “Ne yapıyorsa senin iyiliğin için yapıyor” öğütleri, egemenliklerini kolay kolay terk etmiyor yeni ve özgür düşüncelere. Hepsi yeniden okunmalı, sorgulanmalı.

Toplumumuzun Amerika ve Avrupa toplumlarından en belirgin farkı “Doğululuk” dokusuyla, yani aile ve arkadaş ilişkilerinin hayatımızdaki önemiyle çok ilişkili. Dertleşmekte, paylaşmakta hiç zorlanmayan bir toplumun üyeleri olarak kısmen rehabilite olduğumuz bir kültüre sahibiz.

Göz göre göre psikolojik olarak baskı yapılan, yıldırılan, gözdağı verilen, yalnız bırakılan, dışlanan

insanların yaşadıklarına arkasını dönen ve bunda bir suç unsuru bulmayan bireyin toplumsal kültürü, aileden getirdiği bilinç, bilgi ve kişisel vicdan gelişiminin bu konudaki girişimlerin gecikmesinde etkin olduğunu kabul etmeliyiz.



İşletme Düzeyinde

İşletmelerde yıllık eğitim bütçeleri hazırlanırken, çalışanların eğitim ihtiyaç analizi yapılır, gerekli eğitimler planlanır ve yıl içinde uygulamaya konulur. İletişim odaklı olmak üzere gelişim eğitimleri ve iş hukuku eğitimleri de bu eğitim gruplarının içinde yer alır genellikle. Fakat yine biliyoruz ki iş hukuku kapsamındaki eğitimlere, ilgili bölüm çalışanları katılır. Personelle ya da resmi kurumlarla ilgili herhangi bir işlem gerektiği zaman bu bölümlerde çalışanların her şeyden önce iş hukukunu bilmesi beklenir. İşletme içinde yasaya uymayan ya da çok kolay yürümeyecek bir kararın başka yöneticiler tarafından alınması, iş kanunu açısından zorluk yaratacaktır. İşte tam da bu nedenle işletme üst yönetiminden ara yöneticilere ve çalışanlara dek herkesin iş hukuku konuları hakkında bilgi sahibi olması şarttır. İşyeri barışının boş bir söz olmaktan çıkıp gerçeğe dönüşebilmesi için istisnasız tüm çalışanların temel iletişim becerilerini geliştirecek eğitimlere yönlendirilmeleri gerekir.

Bunun Faydası Ne Olacak?

“Eğitime gönderilen çalışanın bir ay sonra ayrılmayacağı ne malum? Önce bir hak etsin bakalım” türü yaklaşımlar eğitimin hâlâ lüks sayıldığı eski tip işletmelerde sıklıkla karşılaştığımız söylemler. Eğitilen bir çalışanın öğrendiklerini hemen ertesi gün işine yansıtması beklenemez belki, ama bir tek yeni bilginin bile o çalışanın hayatında olumlu bir dönüşüm yaratması da olasıdır. Aslında bu konuda yapılan hiçbir şey boşa gitmiyor, eninde sonunda verimlilik, kârlılık, zaman kazancı ve işyeri barışı olarak geri dönüyor.

Çalışanların Bilgilendirilmesi

Çalışanlar mobing konusunda bilgi edindiklerinde bu konudaki “algı seçiciliği” artacağı gibi, özenli davranışların da doğru orantılı olarak artması kaçınılmaz olur. Herkesin “suç olduğunu bildiği” bir davranışın kolaylıkla yapılamayacağı açıktır. Sadece mobingin ne olduğu, ne olmadığı, aşamalarının ve yöntemlerin ne olduğu bilindiğinde bile farkındalık düzeyi çok yükselecek, mobing de doğal olarak gerileyecektir.

Grip olmamak için işletmeler toplu aşı günleri düzenleyip, aşı olmanın çalışanı ve diğerlerini nasıl virüsten koruyacağını anlatıyorlarsa, aynı şeyi mobing hakkında yapmaları da mümkündür. Çalışanların birbirine bir çeşit “mobing virüsü” geçirmesinin de önüne geçilmiş olur böylece.

İnsan Kaynakları Bölümünün Bilgilenmesi ve Sorumluluğu

İnsan Kaynakları Bölümü tarihsel süreç içinde “refah sekreterliği”nden “personel”e oradan da “insan kaynağının yönetimi”ne ulaşmış, her dönemeçte iş kapsamını genişletmiş ve derinleştirmiştir. Şimdi de, işletme yönetimi biliminin bir alt dalı olarak giderek profesyonelleşmektedir. İK böylesine çalışma alanını derinleştirirken, kayıt tutuculuk, ücret ödeme ya da resmi takip gibi teknik birimleri içinde ayırtmış, odağına insanı almıştır.

Bir çalışan İK bölümüne herhangi bir nedenle, ister özlük işlemleri, ister bir problemini aktarmak için gelsin, ona amirleriyle eşit mesafede, etik ilke ve değerlerle yaklaşılması gerekir. İnsan kaynakları çalışanının, yönetimle çalışan arasında köprü olması, gerektiğinde yönetime danışmanlık yapması gereken an burada başlar.

Bir şikâyetle gelen çalışanın önyargısız dinlenmesi, olmazsa olmaz ilk koşuldur. Çözüm üretmek için istekli olunması ve çalışana mutlaka geribildirim verilmesi de öyle. Çatışma yaşayan çalışanlar arasındaki sürecin doğru yorumlanması, analizi ve teşhisi, bu konuda donanımlı ve yetkin insan kaynakları personeliyle elde edilir. Kişilik özelliği yaptığı işe uygun kişilerin istihdamı, sonunda “başarılı bir insan kaynakları uygulaması”na dönüşür.

Mobing konusunda eğitilmiş ve duyarlı insan kaynakları personeli, işletme içinde oluşabilecek mobing vakalarının engellenmesi ve doğal olarak azalması sonucunu doğuracaktır.

Yönetimin Bilgilenmesi ve Sorumluluğu

İnsan kaynaklarına ulaşan çatışmalı ilişkilerin İK düzeyinde çözümünün mümkün olamayacağı durumlarda İK’nın mutlaka yönetimi çözüm sürecine dâhil etmesi gerekir. Yönetim kadrolarında bulunan profesyonellerin ise duyarlılık ve etik dâhilinde durumu analiz etmeye ve çözmeye çalışması beklenir. Beklenmesine beklenir de, olur mu, oluyor mu? Orası henüz tartışmalı.

Bir işletmede mobing yapılıyor olması ve yönetimin bu durumun farkında olmaması, bir depodan azar azar mal kaçırılmasına benzer. Yönetim, kontrol edemediği ve sonucunu kestiremeyeceği bir zarara uğrama tehdidiyle karşı karşıyadır.

Yönetim kadrolarının yasal ve psikolojik açıdan mobingin etki ve sonuçları hakkında bilgilenmesi sadece o firmanın geleceğine değil, aynı zamanda toplumda işyeri barışına da bir katkıdır. Nasıl “Yurtta barış, dünyada barış” diyorsak, aynen öyle.

Toplum Düzeyinde

Her gün inip bindiğimiz, otobüs, tren veya vapurlarda ya da plazalarda karşılaştığımız çalışanlar arasında kim bilir kaç mobingle iç içe, burun buruna yaşıyor! Mağdurların her gün zorlandıkları, kendilerini anlatamadıkları, dışlandıkları bir psikolojinin etkisinde toplumla ne kadar sağlıklı ilişki

kurması beklenebilir? Ya da birinin canını yaktığını bilen ve köşeye kısırmaktan mutluluk duyan, kendini böylece daha güçlü hisseden bir mobingcinin bu davranışını sokakta bir başkasına yöneltmeyeceğinin garantisini kim verebilir? Nihayetinde mobingci de mutsuzdur. Büyük bir olasılıkla kendini veya koltuğunu tehdit altında görüp “nefsi müdafaa” zorunda kaldığını düşünüyordur.

Mağdurların aileleri içindeki ilişkileri ve iletişim biçimlerinin kalitesi, yaşamlarının diğer alanlarında ne yaşadıkları, neye maruz kaldıklarıyla çok ilgilidir.

Toplumsal barış, bireyin içsel barışından geçiyor öncelikle, çünkü en kalabalık toplum bile tek tek bireylerden oluşuyor.



Sivil Toplum Örgütleri, Sendikalar, Meslek Odaları, Barolar, Üniversiteler

Sivil toplum örgütleri (STÖ) üçüncü sektör olarak adlandırılırken etki alanları giderek büyüyor. STÖ'ler başta olmak üzere, meslek odalarının, sendikaların aynı şekilde hem üyelerini hem de dolaylı bağlantılarını bilgilendirme, bilinçlendirme ve duyarlılık yaratma sorumlulukları var.

Bilim üretmeleri, toplumu ileriye götürecek bireyleri yetiştirmeleri beklenen üniversitelerin ise bu konuda öncü olmalarını, bir yandan doğrudan çalışmalar yaparken bir yandan da bu alanda yapılan ve yapılacak diğer araştırma ve çalışmaları desteklemelerini, sonuçlarla ilgili kamuoyunu bilgilendirecek raporlar üretmelerini beklemek toplum olarak hakkımız olsa gerek.

Devletin Görevi ve Sorumluluğu

Mobingi tanımlayan Borçlar Kanunu'ndaki değişiklik bu konuda haklı olarak ümit veriyor. Ancak yasal etkinliğin sağlanabilmesi için diğer ilgili yasalarda paralel değişiklikler yapılması, bununla da yetinmeyip devletin ilgili birimlerinin kamuoyu bilinçlenmesinde öncü olması, yapılan yasaların hayata geçmesi için ayrıca çaba harcanması gerekmektedir.

Medyanın Görevi ve Sorumluluğu

Medya tüm bu çalışmaları duyuracak, sokaktaki yurttaşın algısını değiştirebilecek güce sahiptir. Medyanın kendisinin de bir işletmeler bütünü olduğu düşünülürse bu konuda oluşabilecek haberlere, kampanyalara, araştırmalara etkin biçimde katılması sosyal sorumluluğu gereğidir.

Sonsöz

Önsöz’de söylediklerimi Sonsöz’de de aynen tekrarlamak istiyorum: Bu kitap akademik bir çalışma olma iddiasında değil. Mobingi tanımış biri olarak, koçluk yaşamımda bu konuyu seçerkenki amacım mobingcilerimden intikam almak değildi. 2008–2009 yılları arasında yürüttüğümüz Mobing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi Projesi’ne başvuran kişiler ve bu projeye gönüllü destek veren farklı disiplinlerden uzmanlarla birlikte “mobingin kendisiyle” hesaplaşıp, onu etkisiz hâle getirmek için yapılan çalışmalara bir ucundan katılmaktı. Tabii ki bu kitap amacına ulaşabilmişse.

Kitabı kapatırken bu soruyu lütfen kendinize sorun: Okumadan önceki “siz” ile okuduktan sonraki “siz” arasında bir fark oldu mu? Bu kitabı evinizde ya da işyerinizde elinizin altında bir yerde tutmayı ve başınız dara düştüğünde bakmayı düşünüyor musunuz?

Yanıtınız “Evet” ise ne mutlu bana...

Çağlar Çabuk, Ağustos 2009, İstanbul

Ekler

Mobingin Kısa Tarihçesi

Mobing deyimi ilk olarak 1960’larda hayvan davranışları üzerine araştırmalar yapan Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının, yalnız bir hayvana toplu şekilde saldırarak uzaklaştırması ya da yeni doğmuş yavruların aralarındaki en güçsüzü sudan ve yiyecekten uzak tutarak dışlaması durumunu ifade etmek amacıyla kullanıldı.[\[21\]](#)



Peter Paul Heinemann ise aynı deyimi, bu kez çocuklardan oluşan küçük grupların tek ve güçsüz bir çocuğa karşı saldırganlaşmasını tanımlamak için kullandı.[\[22\]](#)

Mobing deyimi iş yaşamında ilk kez 80’li yıllarda, Heinz Leymann tarafından kullanıldı. Leymann[\[23\]](#) bu kavramı çalışanlar arasında düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar için kullanmıştı.[\[24\]](#)

Mobingin yasalarda suç olarak tanımlanması ve ceza yaptırımına bağlanması için ise 1993 yılını beklemek gerekti. 1993’te ilk olarak İsveç, ondan beş yıl sonra da Fransa bu konuda yasal düzenlemeler yaptılar. (Bakınız: Maria Isabel S. Guerrero’nun makalesi)

Avrupa Birliği, bu konuda da henüz ortak bir norm oluşturmuş değil, ancak çalışmalar ilerliyor.

Avrupa Hukuku[\[25\]](#)

1. Avrupa Konseyi Hukuku: Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı

Avrupa Konseyi, zaman içinde 1961 tarihli Sosyal Şart’ın yerine geçmek üzere yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nın 26. maddesi açıkça işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımakta ve üye devletleri toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirmeye, toplumu bu konuda bilgilendirmeye ve ihlalleri önlemeye davet etmektedir. Gerçekten, “Onurlu Çalışma

Hakkı” başlığını taşıyan 26. maddesinin birinci fıkrasına göre, “Akit taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak, 1. Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; 2. Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ederler”.

Görüldüğü gibi, maddenin ilk paragrafı işyerinde veya işle bağlantılı cinsel taciz konusunu düzenlerken, aynı maddenin ikinci paragrafı ise işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını düzenlemektedir. Şartın Ek’inde açıklandığı üzere, cinsel tacizi kapsamayan bu ikinci fıkra, onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimlerini kapsamaktadır. İşverenin ya da iş arkadaşlarının sevmemesi gibi nedenlerle, işyerinde işin düzenlenmesi konusundaki görüşmelerden sistemli biçimde dışlanan ya da benzer nedenlerle kendisine çalışma odası ya da mesleki unvanına uygun görevler verilmeyen bir çalışanın durumu, bu fıkranın tanımladığı eylemler kapsamına girer. Türkiye, Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı, 27.9.2006 tarihli ve 5547 sayılı Yasa’yla onaylamayı uygun bulmuş ve Bakanlar Kurulu’nun 22.3.2007 tarihli ve 2007/11907 sayılı Kararı’yla da onaylamış bulunmaktadır.

Ne var ki, Türkiye, Avrupa Sosyal Şartı’nın III. bölümünün A maddesi gereğince, anılan Şart’ın II. Bölümünün 1. maddesinin tamamını, 2. maddenin 1, 2, 4, 5, 6 ve 7. fıkralarını, 3. maddenin tamamını, 4. maddenin 2, 3, 4 ve 5. fıkraları ile 7 ila 31. maddelerini kabul etmiş, diğer maddelere ise çekince koymuştur. Dolayısıyla, Şart’ın “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan ve taciz konusunu düzenleyen 26. maddesi, ülkemiz tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, iç hukukumuzun bu düzenlemeyle uyumlu hâle getirilmesi kaçınılmaz hâle gelmiştir.

2. Avrupa Birliği Hukuku

Bilindiği üzere, Avrupa Birliği Hukuku'nun dayandığı en önemli ilkelerinden birisi eşitlik ilkesi ve ayrım yasağıdır. Bütün kurucu anlaşmalarda bu ilkeler ön planda tutulduğu gibi, tarihsel süreç içinde Avrupa Birliği Hukuku'nun müktesebatını oluşturan çok sayıda Yönerge de yürürlüğe konulmuş bulunmaktadır. Özellikle, Avrupa Adalet Divanı ve Avrupa Birliği için de önem taşıyan Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin konuya ilişkin içtihatları ile anılan ilkelerin anlam ve kapsamı yepyeni bir görünüm kazanmış; Avrupa'nın ortak değerleri olarak kabul edilmeye başlanmışlardır. Ülkemiz de aynı değerleri özümsemek ve titizlikle uygulamak zorundadır.

Özellikle çalışma yaşamında eşitlik ve ayrım yasağı, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla birlikte çok sayıda yönergenin konusu yapılmıştır. 1975, 1976, 1986, 1997 yıllarında çıkarılan yönergeler bu kapsamda yer alır. Ancak, bütün bu yönergeler, 2006 yılında, tek yönerge içinde birleştirilmiştir. Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin, "İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi" başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge (2006/54/CE) önceki yönergeleri tek metin içinde toplamıştır. Ayrıca, 20 Aralık 2006 tarihinde kabul edilen, "Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması" Yönergesi, bu konuda atılmış çok önemli bir adım olarak nitelendirilmekte ve Avrupa Birliği'nin konuya verdiği önemi simgelemektedir. Gerçekten de, bu son Yönerge'nin daha başlangıç metninin ilk cümlesinde, "Kadın-erkek eşitliği ilkesinin Avrupa Birliği'nin temel ilkesi olduğu" ifade edilmektedir.

Eşitlik ve ayrım yasağı konusundaki 5 Temmuz 2006 tarihli Yönerge'nin başlangıç metninin 6. ve 7. Bentlerinde, taciz ve cinsel taciz konusunda şu esaslara yer verilmektedir: "Taciz ve cinsel taciz, kadın ve erkeklere eşit davranma ilkesi ile bu Yönerge'nin amaçları açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık ilkesine aykırılık oluşturur. Bu türdeki ayrımcılık sadece işyerinde değil, aynı zamanda işe alınma sırasında, mesleki eğitim ve mesleki ilerleme aşamalarında da söz konusu olur. Öyleyse, ayrımcılığın bu tarz görünümleri yasaklanarak; ölçülü, ancak etkili ve caydırıcı yaptırımlara bağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, işverenleri ve mesleki eğitim sorumlularını, cinsiyet temeline dayalı ayrımcılığın her türü ile mücadele için ve özellikle işyerinde, işe girişte, mesleki eğitimde ve mesleki ilerlemede taciz ve cinsel tacize karşı önleyici önlemleri, ulusal hukuk ve ulusal uygulamalar doğrultusunda almaya teşvik etmek gerekir."

Yönerge'nin "Tanımlar" kenar başlığını taşıyan 2. maddesinin 1. fıkrasının (c) bendinde taciz, (d) bendinde ise, cinsel taciz ayrı ayrı tanımlanmıştır. Gerçekten, maddenin (c) bendine göre, "Taciz, kişinin onurunu zedelemeyi; yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı arzulanmayan tüm davranışları ifade eder." Maddenin (d) bendine göre ise, "Cinsel taciz, kişinin onurunu zedelemeyi; bilhassa, yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışları ifade eder."

Üye devletler, 15 Ağustos 2008 tarihine kadar iç hukuklarını bu Yönerge hükümleriyle uyumlu hâle getirmekle yükümlü kılınmışlardır (Yön. m.33). Böylece, psikolojik taciz (mobbing) ve cinsel taciz belirtilen tarihe kadar 27 üye devletin iç hukuklarında da yerini almış olacaktır. Türkiye de tam üyelik müzakereleri sürecinde aynı konularda iç hukukunda düzenleme yapmak zorundadır.



AB Yasamasına Doğru Bir Adım Olarak Psikolojik Taciz (ya da Mobbing) Hukukunun İsveç ve Fransa'daki Gelişimi

Özet: AB’de yılda yaklaşık on iki milyon işçiyi etkileyen psikolojik taciz (ya da mobbing) hızla artan işyeri baskısı şikâyetlerinden biridir. 1993 yılında, İsveç, İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi ile psikolojik tacize karşı yasama yoluna giden ilk AB ülkesiydi. 2002 tarihli Sosyal Modernizasyon Kanunu sayesinde, Fransa da mevzuatına, psikolojik tacizi hem hukuki ve hem cezai yönden cezalandıran hükümler eklemiştir. Bu çalışmada, sırasıyla birbirini takiben İsveç ve Fransa Hukukları ve Heinz Leymann ile Marie-France Hirigoyen’in psikoloji teorileri incelenmiştir. Mevcut AB mevzuatı psikolojik tacizi tamamen kavramakta yetersiz olduğundan, yeni bir yönergenin çıkartılması gerekmektedir. Bu yeni yönerge çeşitli mevcut örnek yönergeler model alınarak ve İsveç ve Fransa Hukuklarının birçok hükmü ile Leymann ve Hirigoyen’in analizleri de göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır.

Giriş: Psikolojik taciz –Fransızca harcèlement moral kelimesinden çevrilmiştir ve İsveç, Almanya, İtalya ve başka yerlerde mobbing, yine İsveç’te mağdurlaştırma (victimization), Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’ta işyerinde zorbalık (workplace bullying) ve psikolojik terör ya da taciz (psychological terror or harassment) olarak da bilinir– çeşitli Avrupa Birliği (AB) ülkeleri hukuklarınca tanınan, kanuna dayalı olmaksızın temellenmiş bir işyeri tacizi çeşididir ve hızla artan işyeri baskısı şikâyetlerinden biridir. Her ne kadar psikolojik tacizin uluslararası alanda kabul edilmiş bir tanımı olmasa da, genellikle “Belirli bir zaman diliminin ötesinde meydana gelen ve kurban üzerinde aşağılanmış olma etkisini uyandıran, işyerinde meydana gelen, fiziki olmayan taciz eylemleri” şeklinde anlaşılır.

2000 yılının Aralık ayında, Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, AB işçilerinin yaklaşık yüzde sekizinin, yani on iki milyon kişinin, on iki aylık bir süre boyunca psikolojik tacize maruz kaldığını raporladı. Ancak bu rakamların azaltılarak raporlandığı değerlendirildi, başka bir ifadeyle psikolojik tacizin AB genelinde çok daha yaygın olabileceği düşünüldü. Avrupa Parlamentosu, Avrupa Komisyonu’na AB genelinde psikolojik tacize karşı önlemler üzerinde bir plan sunması için çağrıda bulundu, ancak şu ana kadar böyle bir plan sunulmadı. Bununla beraber, Avrupa İşyeri Güvenliği ve Sağlığı Ajansı 2002 yılının Ekim ayında iş ile ilgili stres konulu bu büyük

problemin tartışılabilmesi için “2002 Avrupa Haftası: İşyerindeki Psikolojik Risklerin Önlenmesi” başlıklı bir konferans düzenledi. Her ne kadar Avrupa Komisyonu’nun şu anki durumu psikolojik tacizin 1989 Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi ile (89/391/EEC) hüküm altına alındığı şeklinde olsa da, psikolojik taciz hakkındaki mevcut tartışmalar yeni bir yönergenin yahut Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi’ni tadil edecek şekilde yeni bir AB mevzuatının yakın zamanda ortaya çıkacağı hissini uyandırıyor.

AB’nin ne şekilde harekete geçeceğini değerlendirirken, psikolojik taciz hukukunun üye ülkelerdeki gelişimini incelemek yol göstericidir. İsveç, 1993 yılında İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi ile psikolojik tacize karşı yasama yoluna giden ilk AB ülkesiydi. Daha yakın bir tarihte Fransa, İş ve Ceza Kanunlarına, 17 Ocak 2002’de Sosyal Modernizasyon Kanunu ile birlikte yürürlüğe giren psikolojik taciz konulu hükümleri ekledi. İsveç ve Fransa’da psikolojik tacize karşı hareketler, 1984’ten itibaren İsveçli psikolog Heinz Leymann’ın ve 1998’den itibaren Fransız psikolog Marie-France Hirigoyen’in önemli çalışmalarının yayınlanması nedeniyle hayli kuvvetliydi.

Leymann ve Hirigoyen’in yayınları, yalnızca İsveç ve Fransa’da değil tüm AB’de psikolojik taciz konusunda çok yüksek bir toplum bilincinin oluşmasına sebep oldu. Örneğin, Lüksemburg, psikolojik taciz konulu ilk kolektif sözleşmesini 2001 yılında imzaladı; bir İspanyol mahkemesi, 2001 yılında verdiği bir kararla işçilerin psikolojik taciz sebebiyle meydana gelen endüstriyel bir kazadan dolayı tazminat alma hakları olduğunu kabul etti ve Belçika, 2002 yılında psikolojik tacize karşı mevzuat çıkarttı. Diğer ülkeler, örneğin Birleşik Krallık, henüz kanunlaştırılmamış mevzuatlar için önergeler vermiştir. Bu sebeple, AB’nin farklı hukukları uyumlu hâle getirme uygulamasını AB genelinde yönergeler çıkartarak yaptığı düşünüldüğünde, psikolojik tacizi konu alan AB mevzuatının ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir.

Çalışmanın I. bölümünde, psikolojik taciz hukukunun sırasıyla İsveç ve Fransa’daki gelişimi bu ülkelere bahsi geçen kavramı tanıtan Leymann ve Hirigoyen’in psikolojik teorilerinin ana hatları ışığında açıklanacaktır. Sonrasında, II. bölümde konu hakkındaki ilk içtihatlar ve İsveç ve Fransa’da psikolojik tacize ilişkin oluşan bilinç değerlendirilecek, ana hatlarıyla bu ülkelerde psikolojik tacize ilişkin çıkartılan mevzuatlar tartışılacak ve AB’nin psikolojik tacize ilişkin mevzuatındaki son durum anlatılacaktır. Son olarak İsviçre ve Fransa’nın psikolojik tacize ilişkin mevzuatları ve AB tarafından çıkarılabilecek mevzuat seçenekleri incelenirken, çalışmanın III. bölümünde mevcut mevzuata bağlı kalınmaktan ziyade, AB’nin psikolojik tacizi de kapsayan yeni bir düzenleme yapması önerilecektir. Bunu yaparken, AB’nin, Leymann ve Hirigoyen’in psikolojik teorilerini, mevcut İsveç ve Fransa mevzuatlarını ve etkin bir psikolojik taciz mevzuatı için model teşkil edebilecek diğer yönergeleri dikkate alması gerekmektedir. Bu doğrultuda yeni yönerge, psikolojik taciz kavramını tacizci davranışların şiddeti yerine yaygınlığı temel alarak tanımlamalı ve hükümlerde şu noktalara işaret etmelidir: (1) işveren kılavuzları, (2) işveren ve işçi için benzer ispat külfeti, (3) müeyyideler, (4) bilgilendirme ve (5) birlikler ve diğer ilgili organizasyonlar ile iletişim.

II. Mobbing/Psikolojik Taciz Hukukunun İsveç, Fransa ve AB-Geneli Seviyesinde Gelişimi

A. Mobbing Hukukunun İsveç’teki Gelişimi

1. İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi

İsveç psikolojik taciz konusunda ilk yasamayı yapan AB ülkesiydi. Altı kısa bölümden oluşan İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi (AFS 1993:17), mağduriyet kelimesini “Doğrudan işçi bireylere yöneltilmiş saldırgan yahut işçinin işyeri topluluğunun dışında kalması ile sonuçlanacak, kınanacak yahut açıkça olumsuz, tekrarlı davranışlar” olarak tanımlar. Nizamname, işverenin mağdurlaştırmaları “olabildiğince” engellemesini ve “Mağdurlaştırmanın kabul edilmeyeceğini açık bir şekilde ortaya koyması” gerektiğinin altını çizmektedir. Bununla beraber, işveren işyerinde mağduriyete sebep olabilecek “Yetersiz çalışma şartları, çalışma organizasyonu sorunları ve işbirliği eksikliği”nin tespiti ve düzeltilmesi için bir sistem sahibi olmak zorundadır. İşveren mağduriyet işaretlerinin tespitinin üzerine “İşbirliğindeki kusurun nedenlerinin işyerinin organizasyonu sebebiyle ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmek için özel bir araştırma” yürütmeyi de içeren “karşı önlemler” almak zorundadır. Son olarak, işveren mağdur duruma düşen işçilere yardım ve destek usullerine sahip olmalıdır.

İsveç Milli Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi nizamnamenin yürütülebilmesi için mağdurlaştırmanın ana sebebi olan “çözülmemiş, devamlı organizasyonel problemleri” tanımlayan “Genel Tavsiyeler” oluşturmaktadır. Tavsiyeler, birey olarak kişilerin davranışlarına işaret etmekten daha ziyade mağdurlaştırmaya ortam hazırlayan yetersiz çalışma koşullarının altını çizmektedir. Esasen işyerindeki organizasyonel problemler işçilerin birey olarak grup sorunları sebebiyle hedef gösterildiği “günah keçisi zihniyeti” ile sonuçlanmaktadır. Tavsiyeler mağdurlaştırmanın aşağıdaki sonuçlarını belirler: (1) birey olarak işçilerin üzerindeki olumsuz etkiler (örneğin alınganlık, umursamazlık, yüksek stres seviyeleri, fiziksel hastalıklar, madde istismarı, psikolojik reaksiyonlar, şiddet yahut intihar düşünceleri) ve (2) tüm işgücü üzerindeki olumsuz etkiler (örneğin azalmış etkinlik ve üretkenlik, işyeri kurallarının sarsılması, işverenin eleştirilmesi, anlaşmazlıkların çoğalması, devamsızlıkların artışı, yüksek personel sirkülasyonu, küçük sorunların büyütülmesi ve yeni günah keçilerinin aranmasına devam edilmesi).

2. İsveç Mevzuatının Etkisi

İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi mobbing mağdurları için özel bir çözüm getirmemektedir. Bu sebeple, İsveç mahkemelerinde az sayıda mobbing davası olması şaşırtıcı değildir ve herhangi birinin İsveç’te mobbing sebebi ile mahkûm edilip edilmediği belli değildir. Bununla beraber, İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi işyerindeki mobbing ile ilgili konuları tanıdığı ve mobbing hakkındaki tartışmalara zemin hazırladığı için önemlidir. İsveç Milli Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi bu tartışmaları İsveç’te en az 300 şirketin kullanmış olduğu eğitici materyali –videolar, slaytlar, elkitapları, kitaplar– dağıtarak desteklemektedir.

Psikolojik taciz hakkında bilinçlenmenin sonucu olarak, İsveç’te kamuda ve özel sektörde faaliyet gösteren işverenler mobbingi kendi kural ve kılavuzlarında tanıdılar. Örneğin, bir kamu kurumu olan Uppsala Üniversitesi internet sitesinde “işyerinde mağdurlaştırmayı hoşgörmediğini” açıkladı. Bu, mağdurlaştırmanın tanımını içeren, yürürlükte olan yönetmeliklere atıf yapan, mağdurlaştırmayla ilgili örnekler veren, departman yöneticilerinin sorumluluklarını ve önleyici tedbirleri ana hatları ile açıklayan ve mağdurlara görüş ve iletişim bilgileri veren “işyerinde mağdurlaştırmaya karşı eylem programı” adlı bir bölümün açılmasını sağladı. Özel sektörde, Hindistan’dan esinlenmiş giysi ve ev döşemesi satan 49 mağazası bulunan bir İsveç şirketi olan Indiska Magasinet, İşyeri Davranış Tüzüğü’nde “sert ve insanlık dışı muameleye izin verilmez [...] cinsel yahut diğer tacizler ve sözlü

taciz ve diğer sindirme türleri yasaktır” kuralını getirdi.

B. Psikolojik Taciz Hukukunun Fransa’daki Gelişimi

1. Psikolojik Taciz Kavramına İşaret Eden Önceki İçtihatlar ve Son Mevzuata Öncülük Eden Mevcut Yasalar

Fransa’da, mevzuat çıkarılmadan çok evvel mahkemelerin tam olarak kavramı kullanmadan da olsa psikolojik tacizi tanımış olması ve böylece kuvvetli bir mevzuat için zemin sağlaması oldukça ilgi çekicidir. 1960’ların başlarında, Fransız Yüksek Mahkemesi, sorumlulukları hiçbir gerekçe gösterilmeksizin azaltıldıktan sonra sözleşmesi fesholan bir işçinin çalıştığı IBM Fransa’ya karşı verilen zararın tazmini kararını onamıştır. 1973’te, Fransız Yüksek Mahkemesi istifa etmesini sağlamak için işvereni tarafından sekreteri ve telefonu elinden alınarak depo katını süpürme pozisyonuna indirilen yönetici lehine karar verdi. Bu davalar Hirigoyen’in işçinin duygusal bir incinmenin hedefi olduğu psikolojik taciz tanımlamalarına ve Leymann’ın mağdurun mesleki yaşantısını etkileyen psikolojik taciz davranışlarını belirlemesine öncülük etti.

1998 yılında Hirigoyen’in kitabının yayımlanmasını takiben, Fransız mahkemeleri görüşlerinde manevi ve psikolojik tacizi işaret etmeye başladılar. 15 Şubat 1999’da, Pau Temyiz Mahkemesi ilk derece mahkemesinin psikolojik tacizin bir kuaförün iş sözleşmesini bozmasını haklı kıldığını gösteren 1998 tarihli kararını bozdu. Bu davada, kuaför müşteriler nezdindeki yorumlar da dâhil olmak üzere işverenin sürekli eleştirileri sebebiyle yedi aylık bir depresyona dayalı hastalık izni almıştı. Temyiz mahkemesi işverenin eleştirilerinin işyerinde gerilime sebep olsa da sözleşmesel ilişkinin devamını imkânsız hâle getiren “psikolojik taciz” seviyesine gelmediğine karar vermiştir.

Daha sonra, 1999 yılında, Paris İş Mahkemesi amirinin eleştirileri ile müşteriler ve iş arkadaşları yanındaki aşağılamalarına maruz kalan, çalışma saatleri devamlı değiştirilen ve o konularda bilgi eksikliği olmasına rağmen İngiliz dilini kullanmaya ve bilgisayar ile çalışmaya zorlanan bir otel işçisine 100.000 Fransız francı ödenmesine karar verdi. Burada mahkeme, depresyonu iki yıllık bir hastalık iznine çıkmasına sebep olan işçinin hastalık ve katlandığı “psikolojik taciz” arasında nedensellik bağının kurulduğuna karar verdi. Bu karar, Hirigoyen’in aşağılamayı içeren psikolojik taciz tanımı ve Leymann’ın mağdurun saygınlık ve mesleki yaşantısını etkileyen davranış sınıflandırması ile uyumludur.

2000 yılında, Vosges Sosyal Güvenlik mahkemesi, psikolojik taciz sebebiyle oluşan bir kazayı, kazaya maruz kalan işçinin bölge sağlık sigorta ajansından haklarını alabilmesi amacıyla, “iş kazası” olarak nitelendirdiği zaman psikolojik taciz taleplerinin uygulanabilirliğini genişletti. Bu davada, amiri tarafından psikolojik baskı altında olan temizlik işçisinin işyerinin üçüncü katından atladıktan sonra paraplejik[26] olduğuna karar verildi. Mahkeme işçinin intihar teşebbüsünün iş esnasında olması sebebiyle Sosyal Güvenlik Kanunu’ndaki “iş kazası” tanımına uyduğuna karar verdi.

Psikolojik taciz davranışını cezalandırmak amacıyla mevcut Ceza Kanunu hükümlerinin kullanılması Fransa’da psikolojik taciz hukukunun sisteme girişini hızlandırdı. 2001 yılında, Roche sur Yon Bölge Mahkemesi Ceza Kanunu’nun 225-14 numaralı maddesini (“Her kim ast-üst ilişkisindeki durumunu insan haysiyetine aykırı çalışma şartları sunarak kötüye kullanırsa, iki yıl hapis cezasına ve 500.000 Fransız Francı tazminat ödemeye mahkûm edilir.”) bir şekerleme şirketi

sahibi aleyhine uyguladı. Her ne kadar belirli bir psikolojik tacize işaret edilmese de, mahkeme şirket sahibinin işçilerini aşağılayan birçok davranışını özetlemiştir: İşveren atölyesinde işçilerin kafalarını kaldırmasına, konuşmasına ya da gülmesine izin vermemiş, konuştukları gerekçesiyle işçilerine ihtarlarda bulunmuş ve hatta işten çıkartmış ve işçilerin sandalyelerini alarak onların çalışma esnasında oturmalarına izin vermemiştir.

2. Psikolojik Tacize Karşı Eylemcilik

Psikolojik taciz hakkındaki bilinçlenmenin mahkemelerde artmasına ilaveten, Hirigoyen'in kitabı psikolojik tacize karşı eylemleri de teşvik etti. 2000 yılının Mart ayında, dış mekân aydınlatma şirketi Eclatec işçilerinin yüzde yetmişi, psikolojik taciz ile suçlanan yönetim kurulu başkanının ayrılmasını talep edebilmek için greve başladı. Birkaç hafta sonra, Vendée Endüstri ve Ticaret Odası'ndan yaklaşık elli işçi sokaklarda kendilerini psikolojik tacize ve aşağılamaya maruz bıraktığını ve haysiyetlerini kıldığını ileri sürerek Genel Müdürlerini pretesto etti ve grev başlattı.

3. Sosyal Modernizasyon Kanunu, Fransız İş Kanunu ve Ceza Kanunu'na Eklenen Hükümler

Psikolojik tacizin Fransız mahkemeleri tarafından tanınması ve Fransız toplumunun psikolojik taciz konusunda bilinçlenmesi kuvvetli bir yasama eylemine davette bulundu. 17 Ocak 2002'de Fransa Sosyal Modernizasyon Kanunu L.122-49'dan L.122-54'e kadar olan maddelerin İş Kanunu'na ve 222-3-2 maddesinin Ceza Kanunu'na girişi ile görevini tamamladı. Şimdi Fransız İş Kanunu, işçilerin haklarına yahut haysiyetine zarar vermek suretiyle çalışma koşullarında kötüleşmeye sebebiyet veren, fiziksel yahut zihinsel sağlığını etkileyen, mesleki yaşantısını tehlikeye atma amacı ya da etkisi olan psikolojik tacizin tekrarlı hareketlerinden zarar görmemesini sağlıyor. İş Kanunu'na göre psikolojik tacize bir yıl hapis ve/veya 3750 avro para cezası verilirken, İş Kanunu'ndaki psikolojik taciz tanımının neredeyse aynısını içeren Fransız Ceza Kanunu'na göre psikolojik taciz 1 yıl hapis ve 15.000 avro ile cezalandırılabilir. İş Kanunu ayrıca psikolojik tacize tahammül ettiği yahut etmeyi reddettiği için işçinin cezalandırılmayacağı, sözleşmesinin feshedilemeyeceği veya –ücrete, eğitime, terfi etmeye yahut sözleşme yenilemesine ilişkin olarak– (doğrudan yahut dolaylı olarak) ayrımcılığa tabi tutulamayacağı hükmünü getirmiştir. Gerçekten de, madde 122-49.106 uyarınca sözleşmenin bu durumlardan ötürü sona erdirilmesi geçersizdir. İş Kanunu ayrıca işverenin psikolojik taciz davranışları gösteren işçilerine disiplin cezası vermesine olanak tanır ve psikolojik taciz mağdurunun tacizin durdurulması için arabuluculuk usulünü talep etmesine izin verir. Bununla beraber, şirketin başındaki kişinin işyerindeki psikolojik tacizi önlemek için gerekli her tür eylemde bulunma yükümlülüğü vardır. İş Kanunu ayrıca psikolojik taciz davalarında uygulanacak olan ispat yükünü de belirler. Öncelikle, işçi psikolojik tacizin unsurlarını ispat etmelidir. Cevaben, işveren objektif olarak işçi tarafından rapor edilen davranışın psikolojik taciz teşkil etmediğini kanıtlamalıdır. İşçi ve işverenin benzer ispat yükleri varken, hâkim işçinin psikolojik taciz mağduru olup olmadığı hakkındaki son kararı verir.

4. Psikolojik Taciz Kanunlarının Yürürlüğe Girişini Takip Eden İçtihatlar

2002 Sosyal Modernizasyon Kanunu'nu takip eden ilk cezai psikolojik taciz davası, Fransız televizyon istasyonu (Vivendi Group'a ait) Canal Plus'nün iştiraki olan eski Canal Numedia yöneticisinin dâhil olduğu bir davaydı. İşçi, şirket başkanının, kendisini depresif hâle getiren ve şirketi bırakmasına sebep olan devamlı sinirliliğine ve baskısına maruz kaldığını iddia etti. Buna

rağmen, Paris Ceza Mahkemesi işçinin maruz kaldığı taciz iddiasının –bürosunun iş arkadaşlarından ayrılması ve binanın zemin katında yoldan geçen kişilere maruz bırakılması ve kendisinin sorumlu olduğu projeler hakkında konuşulan toplantılara davet edilmemesi de dâhil olmak üzere– kişisel olarak ona yöneltilmediğine karar verdi. Ceza Mahkemesi, İş Kanunu’ndaki taciz tanımında yer alan işçiye zarar verme, işçinin hak yahut haysiyetine tecavüz etme, işçinin fiziksel yahut zihinsel sağlığını bozma, işçinin mesleki yaşantısını tehlikeye atma amacı yahut etkisi olması gerekliliği ifadesini vurguladı. Şaşırtıcı bir şekilde, işçilerin lehine verilen birçok içtihattan sonra, Ceza Mahkemesi tarafından verilen bu ilk karar Fransa’nın psikolojik taciz hukukuna bakış açısını sınırladı.

C. Psikolojik Taciz Hukukunun AB Genelindeki Durumu

Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı’nın 31. maddesi, “Her işçi kendi sağlığı, güvenliği ve haysiyetini koruyacak çalışma koşullarında çalışma hakkına sahiptir” diyerek, birlik genelinde psikolojik tacize karşı açılacak davaların temelini oluşturur. Avrupa Komisyonu’nun şu anki durumu psikolojik tacizin işçilerin işyerindeki güvenlik ve sağlığını geliştirmeyi teşvik etmeye ilişkin tedbirlere giriş hakkındaki 89/391/EEC numaralı Konsey Yönergesi ile hüküm altına alındığı şeklindedir (Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi). Bu yönerge “işveren iş ile ilintili her tür durumda işçilerin güvenlik ve sağlığını sağlamakla yükümlüdür” hükmünü ifade eder. Psikolojik tacizi de içeriyormuş gibi gözüken bu genel ifadeye rağmen, bu yönerge özel olarak mesleki tehlike ve kazaları, tehlike ve kaza faktörlerinin ortadan kaldırılmasını, işçilere gerekli eğitimin ve uygun talimatların verilmesini, tehlikeli ekipmanların değiştirilmesini, ciddi ve kaçınılmaz tehlike durumlarında ilk yardım ve tahliye usullerini ve diğer fiziksel güvenlik ve sağlık konularını içermektedir. Gerçekten de, Avrupa Konseyinin Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi’ni 1989’da, psikolojik taciz hakkındaki toplum bilinçlenmesinden ve mevzuatların çıkarılmasından çok önce çıkarmış olması durumu, yönergenin psikolojik güvenlik ve sağlıktan çok fiziksel sağlık ve güvenliği içerdiği düşüncesini desteklemektedir. Bu nedenle, Avrupa Parlamentosu Komisyona Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi’ni açıklığa kavuşturmasını yahut alanını genişletmesini ya da psikolojik tacizi içeren yeni bir yönerge hazırlamasını tavsiye etmektedir.

III. Analiz: Psikolojik Tacize Karşı Gelecekteki AB Mevzuatı

A. Mevcut AB Mevzuatının Psikolojik Tacizi İşaret Etmekteki Yetersizliği

Psikolojik taciz ile en etkili şekilde savaşılabilmek için, AB yeni bir yönerge çıkartmak zorundadır. Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi, psikolojik yerine fiziki tehlikelerin üzerinde yoğunlaşmasının yanı sıra, “sağlık ve güvenlik” altındaki psikolojik taciz sorunları da dâhil olmak üzere uyumsuz olan hükümler taşımaktadır. Örneğin, bu yönergenin 6. maddesinde işverenin “Bir işçiye görevlendirme yaparken, işçinin sağlık ve güvenlik hakkındaki becerilerini de dikkate alması” gerektiği belirtilir. Eğer psikolojik taciz sorunları “sağlık ve güvenlik”in altında kapsanmışsa, bu hüküm işverenin iş tevzii esnasında işçisinin psikolojik sorunlarını da göz önünde bulundurmasını da öneriyor gibi görünmektedir. Yine de işgücünde problemler ortaya çıkmadan önce bu sorunları göz önünde bulundurmak gereksiz olarak nitelendirilebilir. Örneğin, bir yöneticinin olası ihtilafları öngörerek bir işçiye özel bir iş tevziinin dışında tutmak için bir psikolojik değerlendirme yapması bu şekilde değerlendirilebilir. Leymann, psikolojik tacizin, yalnızca geçici yahut soyutlanmış ihtilafların yaygın tacize dönüşmesi hâlinde meydana geldiğini vurgular. Bu sebeple, işverene psikolojik tacize dönüşebilecek ihtilafları izleme yükümlülüğü getirilmesi mantıklıysa da, işçileri yalnızca psikolojik

değerlendirmeler baz alınarak belirli işlerin dışında tutmak da mantıksızdır. Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi'nin psikolojik taciz ile uyuşmayan bir diğer hükmü ise “Her bir işçi kendi güvenlik ve sağlığına olabildiğince dikkat etmekle yükümlüdür” hükmünü getiren 13. maddesidir. İşçilerden bir makineyi kullanırken dikkatli olmasının beklenmesi uygunsa da, psikolojik zarar bir işçinin dikkatsizliğinden meydana gelemez. Gerçekten de Leymann'ın ve Hirigoyen'in örnekleri ve psikolojik taciz tanımlamaları zarardan kaçınmak için işçiye herhangi bir sorumluluk yüklemeyiz. Bu sebeple ve bu çelişkili hükümler nedeniyle Avrupa Konseyi psikolojik tacizi de kapsayan ayrı bir yönerge çıkarmalıdır.

B. AB'nin Psikolojik Taciz Tanımı İçin Öneriler

Eğer Avrupa Konseyi yeni bir yönerge çıkartacak olursa bu muhtemelen psikolojik tacize ilişkin bir tanım da içerecektir. Karşılaşılabilecek bir konu, psikolojik taciz tanımlamasının sadece yaygın davranışlardan mı ibaret olacağı; yoksa şiddetli, soyutlanmış taciz davranışlarını da kapsayıp kapsamayacağıdır. Yüksek Mahkeme tarafından Harris v. Forklift Systems davasında açıkça ifade edilen ABD'deki cinsel taciz davası ve düşmanca iş çevresi doktrini yararlı bir örnektir: Ayrımcı sindirme politikası, gülünç duruma düşürme ve aşağılama bir işyerinin içine işlediye, bu mağdurun iş koşullarını bozacak kadar ağır ve yaygındır. Başlık VII ihlal edilmiştir.” ABD'deki cinsel taciz ve İsveç ve Fransa'daki psikolojik taciz hukukları işçinin iş çevresini olumsuz yönde etkileyen saldırgan ve aşağılayıcı tacizi ortadan kaldırma amacındadır. Ancak, ABD Yüksek Mahkemesi cinsel tacizi şiddetli ve yaygın davranışların tamamını kapsayacak şekilde tanımlarken, Leymann'ın mobbing tanımında yalnızca yaygınlığa işaret edilmektedir. Öte yandan, Hirigoyen kötü ve aşağılayıcı (yahut şiddetli) hareketlerin bazı durumlarda tek başına da psikolojik taciz olarak kabul edilebileceğine işaret eder. Ancak, Hirigoyen yine de psikolojik tacizin çoğunlukla tekrar ile karakterize edildiğini vurgular ve şiddetli olaylar ile ilgili yorumlarını psikolojik taciz teşkil etmeyen davranışların tartışıldığı bölüme ekler. Ayrıca, Fransız İş Kanunu hiçbir işçinin tekrarlı psikolojik tacizlere tabi tutulamayacağını belirterek şiddetten çok yaygınlığı vurgular. İsveç İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi de mağdurlaştırmayı “kınanacak, yahut açıkça olumsuz, tekrarlı davranışlar” şeklinde tanımlayarak yaygınlığı vurgular. Bu sebeple psikolojik taciz tanımı, –genellikle Hirigoyen'in de kabul ettiği– Leymann'ın tanımı ile uyumlu olarak şiddetten çok yaygınlığa odaklanmalı ve Fransız ve İsveç mevzuatlarındaki dili benimsemelidir.

C. Etkili bir Psikolojik Taciz Mevzuatı İçin Hüküm Önerileri: Kılavuzlar, İspat Yükü, Müeyyideler, Bilgi Dağıtımı, İletişim

Birçok mevcut yönergeler psikolojik taciz yönergesine dâhil edilebilecek hükümler için örnek teşkil edebilir. Örneğin, işyerindeki minimum güvenlik ve sağlık gereksinimleri ile ilgili 89/654/EEC Konsey Yönergesi (İşyeri Yönergesi), Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi'nin, Konsey'in “işyerleri” hakkında başlı başına bir yönerge çıkartması gerektiği hükmünü getiren 16(1) maddesinin altında çıkarılan ilk yönerge. Bu yönerge elektrik montajları, acil çıkış kapıları, yangın tespiti, havalandırma, ışıklandırma, pencereler, kapılar, tuvaletler, sağlık ekipmanları, ilk yardım, hamile ve engelli çalışanlar için koşullar da dâhil olmak üzere yirmi konudaki kılavuzları ile “işyerindeki sağlık ve güvenlik için minimum gereksinimler”i ortaya koyar. Psikolojik taciz yönergesi Leymann ve Hirigoyen'in önerdiği ve bir kısmı Avrupa Parlamentosu ön raporunda kabul görmüş olduğu gibi işverenler için kılavuzlar oluşturarak bu formatı takip etmelidir. Örneğin, yeni yönerge işverenlerin

aşağıdakileri yapması gerektiğini ortaya koymalıdır: (1) psikolojik tacize karşı bir şirket politikası oluşturmak, (2) psikolojik taciz hakkında broşürler yahut başka bilgilendirmeleri ulaşılabilir tutmak, (3) şirket içinde psikolojik taciz mağdurlarının gizli kalacak şekilde görüşünü alabileceği bir kişi tahsis etmek, (4) hastalık izni alan psikolojik taciz mağdurlarının mesleki rehabilitasyonunu sağlamak. Hangi kılavuz hükümlerinin yeni psikolojik taciz yönergesine ekleneceğine karar verilirken, Leymann ve Hirigoyen’in psikolojik çalışmaları değerlendirmeye alınmalıdır.

Yeni psikolojik taciz yönergesinde yer alacak talep, takibat ve müeyyidelere örnek olarak benzer hükümlere sahip iki yönerge dikkate alınabilir: (1) ırkı yahut etnik kökenine bakılmaksızın kişiler arasında eşit muamele ilkesini ortaya koyan 2000/43/EC sayılı Konsey Yönergesi (İrk ve Etnik Köken Yönergesi), (2) iş ve işyerinde eşit muamele genel çerçevesini koyan 2000/78/EC sayılı Konsey Yönergesi (Genel Eşit Muamele Yönergesi). Örneğin, bu yönergeler işçinin lehine ispat yükü getirir: “Eğer ortada doğrudan yahut dolaylı olarak ayrımcılık yapıldığına dair bir ihtimal varsa, eşit muamele ilkesinin ihlal edilmediğini kanıtlamak iddialara cevap verenin yükümlülüğüdür.” Ancak işçinin üzerindeki ispat yükü, psikolojik tacizin unsurlarını işçi ispat etmek zorundadır diyen Fransız İş Kanunu’nda (m. 122-52) daha fazladır. Bu nedenle, yeni bir psikolojik taciz yönergesi çıkarılırken, Avrupa Konseyi’nin Fransa’nın Ocak 2003’te hükümdeki “sunmak” ifadesini “ispat etmek” ifadesine çevirirken ispat yükünde bir denge yaratmaya çalıştığını göz önünde bulundurması gerekir.

Aynı üslubu kullanan İrk ve Etnik Köken ve Genel Eşit Muamele Yönergeleri de müeyyidelerin uygulanabilirliğini göz önünde bulundurmıştır:

Üye ülkeler bu yönergeye göre çıkarılmış milli hükümlerin ihlaline uygulanacak müeyyidelere ilişkin kurallar koymak ve bunların uygulanması için her türlü gerekli önlemi almak zorundadır. Müeyyideler, mağdura ödenecek tazminatı da içermek, etkili, orantılı ve caydırıcı olmak zorundadır.

Esasen, İsveç ve Fransız mevzuatları arasındaki esas farklılık müeyyidelerin mevcudiyetidir. İsveç İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi herhangi bir müeyyide içermezken, Fransız Ceza Kanunu bir yıl hapis ve 15.000 avro para cezası ve İş Kanunu’ndaki ceza hükmü ise bir yıl hapis ve /veya 3.750 avro para cezası öngörür. Herhangi bir müeyyidenin öngörülmediği İsveç mahkemeleri önünde çok az sayıda mobbing davası olduğu düşünüldüğünde, yeni psikolojik taciz yönergesinin, işverenin kılavuzlara (en azından psikolojik tacize karşı bir politika belirlemesi gerekmesi gibi) uygun davranmaması hâli için, müeyyide hükmü getirmesi gerekecektir.

Genel Eşit Muamele Yönergesi’nde yer alan, yeni psikolojik taciz yönergesi için faydalı olabilecek diğer bir hüküm ise “Üye ülkeler bu konuda hâlihazırda yürürlükte olan hükümler ile beraber bu yönergeye göre alınan hükümlerin ilgili kişilerce her manada, örneğin işyerinde, kendi alanları içinde dikkatlerine sunulduğunu gözetmek zorundadır” hükmünü getiren “bilgi dağıtımı” hükmüdür. Psikolojik tacizi önlemek için işgücünü bilgilendirmenin etkili bir mekanizma olduğuna ilişkin Leymann ve Hirigoyen’in analizleri uyarınca benzer bir hükmün yeni psikolojik taciz yönergesinde de yer alması gerekmektedir.

Buna benzer olarak, yeni psikolojik taciz yönergesinde işyerindeki psikolojik taciz bilinçliliğinin artması için birlikler ve sivil toplum kuruluşları ile iletişime ilişkin hükümler de getirilmesi uygun olur. Genel Eşit Muamele Yönergesi’ne göre: “Üye ülkeler, kendi milli örf-adetleri ve uygulamalarına uygun olarak sosyal taraflar [...] ile iletişimi arttırmak için işyeri uygulamalarını takip

etmek, kolektif sözleşmeler, davranış kuralları koyma yolları ve deneyim, iyi uygulama, değişim ve araştırma yolları da dâhil olmak üzere uygun önlemleri alırlar.” Bu yönerge ve Irk ve Etnik Köken Yönergesi, yasaklanan davranışları engellemek için, üye ülkelerin “katkıda bulunmada meşru menfaati olan uygun sivil toplum kuruluşlarıyla iletişimi arttırması”nı gerektirir. Hirigoyen, birlik temsilcileri ve diğer uzmanları bilgilendirmenin ve onlara danışmanın psikolojik tacize karşı etkili bir önlem olduğunu ifade eder. Bu nedenle, Avrupa Konseyi yeni bir psikolojik taciz yönergesi hazırlarken benzer önlemleri dikkate almalıdır.

Sonuç: Psikolojik taciz yahut mobbing, AB’de on iki milyon işçiyi etkileyen yaygın bir sorundur. Heinz Leymann ve Marie-France Hirigoyen’in çalışmaları psikolojik taciz konusunda yüksek bir toplum bilinci oluşturdu ve üye ülkelerin bu sorunlara çözüm getiren mevzuatlar çıkarmalarını teşvik etti. İsveç, 1993 yılında İşyeri Mağduriyetleri Nizamnamesi çıkararak mobbinge karşı ilk yasamayı yapan ülkeydi. Daha yakın bir tarihte, 2002’de, Fransa İş Kanunu ve Ceza Kanunu’nun her ikisine de psikolojik taciz hükümlerini ekledi.

Avrupa Komisyonu’nun son durumuna göre psikolojik taciz Güvenlik ve Sağlık Çerçeve Yönergesi’nin altında düzenlenmektedir, ancak bu yönerge psikolojik tehlikelerden ziyade fiziksel tehlikelere odaklandığı için uygun düşmemektedir. Bu nedenle Avrupa Konseyi’nin yeni bir yönerge hazırlaması gerekmektedir. Leymann ve Hirigoyen’in çalışmalarına ve mevcut İsveç ve Fransız mevzuatlarına uygun olarak, yeni yönergenin psikolojik tacizi olayların şiddetinden çok yaygınlığa göre tanımlaması gerekmektedir. Buna ilaveten, yürürlükteki yönergeleri –İşyeri Yönergesi, Genel Eşit Muamele Yönergesi ve Irk ve Etnik Köken Yönergesi gibi– örnek olarak kullanırken, yeni yönerge aşağıdakilere işaret etmelidir: (1) işverenler için kılavuzlar, (2) işveren ve işçi için benzer ispat külfeti, (3) müeyyideler, (4) bilginin dağıtılması ile ilgili hükümler ve (5) birlikler ve diğer ilgili sivil toplum kuruluşları ile iletişimin geliştirilmesi için hükümler.

[1] “Mobbing” sözcüğü, dilimize İngilizceden konuk geldi. Her yabancı sözcük gibi onu da Türkçenin kurallarına göre yazmayı tercih ettim. Ancak başkalarından yaptığım alıntılarda onların tercihlerine müdahale etmedim.

[2] Heinz Leymann, İsveçli psikolog. Leymann, mobingi “işyerinde psikolojik taciz” olarak tanımlamış ve bu alanda öncü çalışmalar yapmıştır. Detaylı bilgi için: <http://www.leymann.se/English/frame.html>

[3] “Unethical” sözcüğü genellikle “ahlak dışı” olarak çevriliyor, ama ben bunu tercih etmedim. Zira “ahlak” dilimizde hemen “cinsel ahlak” olarak algılanıyor. Oysa bir tacizin mobing olması için cinsel olması şart olmadığı gibi her cinsel taciz de mobing değildir.

[4] Heinz Leymann, “Mobbing: its course over time”. The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leyman.se/English/12220E.HTM>

[5] Olca Sürvegil, Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu, Ankara: Nobel Kitap, 2006, s. 3.

[6] MBADMP: 2008–2009 yılları arasında yürütülen Mobing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Merkezi Projesi.

[7] Erkan Yaman, Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet, Ankara: Nobel Kitap, 2009, s.134.

[8] Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008, s. 278.

[9] <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>.

[10] <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>.

[11] Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008, s. 275.

[12] <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>.

[13] Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008, s. 278.

[14] Sinan Binbir, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku”, Yaklaşım, Sayı: 171, Mart 2007, s. 198-200.

[15] Sinan Binbir, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku”, Yaklaşım, Sayı: 171, Mart 2007, s.198-200.

- [16] Sinan Binbir, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku”, Yaklaşım, Sayı: 171, Mart 2007, s.198-200.
- [17] Kitap yayına hazırlanırken söz konusu tasarı hâlâ TBMM Genel Kurulu’nda görüşülmek üzere bekliyordu.
- [18] Strenghts (Kişinin güçlü yanları), Weakness (Zayıf yanları), Opportunities (Fırsatları), Threats (Tehditleri).
- [19] www.namach.com
- [20] www.mobbingturkiye.net
- [21] Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Basım Yayın, 2. Baskı, 2008, s.10-11.
- [22] http://de.wikipedia.org/wiki/Peter-Paul_Heinemann.
- [23] www.leymann.se.
- [24] Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Basım Yayın, 2. Baskı, 2008, s. 11.
- [25] Ali Güzel, Emre Ertan, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, İstanbul, 2007, Sayı:14, s.509.
- [26] Her iki bacağın tutmaması, felç hâli.