

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU: NİTELİĞİ, YAYGINLIĞI VE MÜCADELE STRATEJİSİ

Prof. Dr Tekin AKGEYİK*
Arş. Gör. Dr. Meltem GÜNGÖR **
Arş. Gör. Dr. Şelale UŞEN***
Arş. Gör. Dr. Umut OMA****

ÖZET

Psikolojik taciz büyük ölçüde bir amirin astına veya bir kişinin çalışma arkadaşlarına karşı agresif davranışlarını ve psikolojik tacizlerini tanımlayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz son 10 yıllık dönemde ön plana çıkmış karmaşık bir problem alanıdır. Buna karşılık, psikolojik taciz günümüzde organizasyonlar için marjinal bir olgu değildir. En hızlı genişleyen işyeri şiddet davranışı biçimidir. Psikolojik taciz, Leymann tarafından tanımlanan 45 farklı tutum ve davranış biçiminde amir, çalışma arkadaşı ve astlardan kaynaklanabilmektedir. Psikolojik tacize yol açan çeşitli risk faktörleri mevcuttur. Bireysel, durumsal ve örgütsel faktörlerle psikolojik taciz arasındaki ilişkinin niteliği bir ölçüde yorumlamaya açıktır. Bu makalenin amacı, psikolojik taciz olgusunu farklı perspektifler açısından değerlendirmektir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Taciz, Mobbing, Patronaj, Psikolojik ve Psikosomatik Sonuçlar

ABSTRACT

THE PHENOMENON OF WORKPLACE MOBBING: NATURE, PREVALENCE AND COMBATTING STRATEGIES

Mobbing is largely recognized as identifying aggressive actions and psychological assault by a superior against a subordinate or a person against a colleague. Workplace mobbing has emerged over the past ten years as a complex problem. However, mobbing is not a marginal phenomenon in today's organizations. It is the fastest-growing form of workplace violence. Mobbing stems from superiors, coworkers or subordinates in 45 different forms classified by Leymann. There are several risk factors for mobbing. The nature of relationship between individual, situational and organizational variables, and mobbing is, to some degree, open to interpretation. The purpose of this work is to explain the phenomenon of workplace mobbing from different perspectives.

Key Words: Mobbing, Bullying, Bossing, Mental and Psychosomatic Consequences.

GİRİŞ

Son 20 yıllık dönemde işyerindeki şiddet olgusunu tanımlamak amacıyla çok sayıda terimin (“işyeri saldırganlığı” (workplace aggression ve “kötü muamele” (employee abuse)) gibi geliştirildiği görülmektedir. Buna karşılık özellikle fiziksel saldırganlık dışındaki tutum ve davranışlar genellikle “mobbing” (Heinz Leymann, 1990) ve “bullying” (Adams, 1992) gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar son yıllarda işyeri düzeyindeki şiddet olgusuyla ilgili olarak gerçekleştirilen örgütsel araştırmalarda ciddi bir ilgi görmeye başlamıştır.

İşyerinde şiddet konusuyla ilgili tartışmalar 1980’li yıllara kadar gitmesine rağmen, psikolojik taciz olgusu 1990’lı yıllarda yoğun bir şekilde tartışma gündemine gelmiş, konuyla ilgili çok sayıda alan araştırması yapılmış, birçok ülkede bu alanı düzenlemeye dönük yasal girişimlerde bulunulmuştur.

* İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, ÇEEİ Bölümü.

** İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, ÇEEİ Bölümü.

*** İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, ÇEEİ Bölümü.

**** İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, ÇEEİ Bölümü.

Günümüzde işyerinde psikolojik taciz giderek yayılma eğilimi gösteren örgütsel bir risk alanı haline dönüşmektedir. Özellikle son yıllarda psikolojik taciz konusuyla ilgili çalışmalar psikolojik tacizi anlama, zararsız kabalık, alaycılık ve benzeri diğer rahatsızlık uyandıran kişisel tutum ve davranışlardan ayırma çabasındadır.

Tanımsal açıdan “mobbing” ve “bullying” arasında çok net sınırlar çizmek pek mümkün görülmemektedir. Buna karşılık, “mobbing”in çoğunlukla bir grup tarafından gerçekleştirilen, “bullying”in ise, tek bir kişi tarafından yapılan tacize atıf yaptığı ifade edilebilir. Ancak her kavramın da Türkçe karşılığı “psikolojik taciz” veya “psikolojik şiddet”dir.

Gerçekte bir çok araştırmacı psikolojik tacizin bir kişi veya bir grup tarafından yapılmasının sonucu değiştirmedeği ve aynı veya benzeri zararlara yol açtığı görüşünde birleşmektedirler. Nitekim çoğu AB ülkesinde bu kavramların ana dilde tercümesinin “psikolojik taciz” veya “psikolojik şiddet” anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Organizasyonlarda çeşitli biçimlerde gerçekleşen kötü davranış ve tutumları psikolojik taciz olarak tanımlayan İsveçli araştırmacı Heinz Leymann, psikolojik taciz kavramının çalışma yaşamı içinde tanımlanmasında öncülük etmiştir. Leymann’a göre, psikolojik tacizin kişiler arası rekabetin yarattığı psikolojik ve duygusal bir baskı aracıdır. Ancak Leymann psikolojik tutum ve davranışları işyeri ortamında meydana gelen diğer şiddet davranışlarından özellikle ayırmak gerektiğini bildirmektedir. Buna göre, psikolojik taciz çoğunlukla açık bir amaca uygun olarak belli bir periyotta ve sürekli olarak tekrarlanan kasıtlı tutum ve davranışları ifade etmektedir.

Dolayısıyla psikolojik taciz davranışlarının nihai amacı hedef alınan kişi ya da kişileri duygusal açıdan yıpratmak, zayıflatmak ve yıldırmaktır. Burada özellikle vurgulanması gereken psikolojik taciz mağdura doğrudan zarara veren fiziksel saldırıları içermemesidir. Ancak sürdürülen duygusal yıpratma zamanla kişilerin psikolojileri yanında fiziksel ve biyolojik ritimlerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür davranışları gerçekleştiren kişiler hedeflerine ulaşmak için bir çok farklı psikolojik taciz tutum ve davranışı geliştirebilmektedirler.

İşyerinde psikolojik tacizin farklı biçimlerde ortaya çıkabilmesine karşın genel olarak işyerinde fiziksel olmayan tutum ve davranışların sürekli bir biçimde yinelenerek bireyin kişisel bütünlüğünü ve kendine güvenini tahrip etmeyi amaçlayan bir çerçevede somutlaşmaktadır. Bu davranışlar, genellikle kasıtlı olarak yapılmakla birlikte, zaman zaman da yönetim hatalarından kaynaklanmaktadır.

Süreklilik arz eden, hakaret içeren, göz dağı vermeyi amaçlayan davranışlar, psikolojik saldırılarda bulunmak ve kasıtlı cezalar vermek suretiyle hedef alınan kişinin kendisini kötü hissetmesini sağlamayı; tehdit ederek, dışlayarak ve düşmanca davranarak bireyin kendisine olan güvenini zedelemek ve dolayısıyla kişi üzerinde baskı kurmayı amaçlamaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz çeşitli boyutlarda ortaya çıkmaktadır; yukarıya doğru psikolojik taciz, eşitler arasında ve aşağıya doğru psikolojik taciz ise astlara dönük psikolojik taciz davranışlarını ifade etmektedir. İşletmelerde çoğunlukla karşılaşılan boyut aşağıya doğru psikolojik tacizdir. Yani amirlerin çalışanları hedef aldıkları durumlardır.

İşyerinde uygulanan psikolojik taciz, hem işletme hem de bireyler açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İşletme açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlar; işletmenin verimliliğinin azalması, kuruma bağlılığın azalması, ekip çalışmasının ve dayanışmasının zayıflaması, yüksek hastalık oranları ve devamsızlığın artması, işgücü devrinin artmasıdır. Birey açısından olumsuz sonuçları ise; iş üzerindeki konsantrasyonun azalması, performansın düşmesi, aşırı stresten kaynaklı fiziksel rahatsızlıklar, ruhsal çöküntü ve en önemlisi işini kaybetmedir.

Bu nedenle psikolojik taciz işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinin azaltılması kapsamında öncelikli bir konu haline gelmektedir. Nitekim araştırmalar psikolojik tacizin sadece çalışanı etkilemediğini aynı zamanda örgütsel açıdan da negatif sonuçlar yarattığını kaydetmektedir. Bazı araştırmacılar, psikolojik tacizin maliyetini hesaplama yoluna gitmekte ve psikolojik tacizin hem kişisel, hem düşük verimlilik düzeyleri, devamsızlık oranlarının yükselmesi gibi örgütsel hem de, toplumsal maliyetine dikkat çekmektedir.

Bu makalenin amacı, işyerinde psikolojik taciz olgusunun kuramsal boyutlarını, önemini, yaygınlığını ve psikolojik tacizle mücadelede yapılması gerekenleri ortaya koymaktır.

Makale bu amaçla dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde psikolojik tacizin teorik yönü analiz edilmekte, özellikle kavramsal çerçeve, psikolojik tacizin yaygınlığı ve önemi değerlendirilmektedir. Psikolojik taciz olgusunun tartışıldığı ikinci bölümde tacizi yaratan koşullar ve tacizin aktörleri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise, psikolojik tacizin yönü ve etki alanı açıklanmakta, özellikle psikolojik taciz kaynaklandığı gruplar tanımlanmaktadır. Nihayet tacizle mücadele stratejisinin tartışıldığı son bölümde psikolojik taciz tutum ve davranışlarını önleme ve ortadan kaldırmanın yolları üzerinde durulmaktadır.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Kavram

Psikolojik taciz, sosyal ortama ve spesifik koşullara göre farklı kavramlarla nitelendirilebilmektedir. Bunlar arasında “zorbalık” (mobbing), “saldırganlık” (bullying), “patronaj” (bossing), “sindirme” (intimidation) gibi saldırıyı tanımlamaya veya saldırıya maruz kalan kişiyi nitelemeye dönük kavramlar ön plana çıkmaktadır. Gerçekte bu kavramlar arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koymak çok zordur. Daha çok durumsal koşullara bağlı olarak türetilen bu kavramlar benzer çağrışımları yapmaktadırlar. (Ferrari (a); 2004; 2).

Mobbing kavramının terminolojik açıdan agresif tutum ve davranışları tanımlayan “to mob” kelimesinden türetildiği görülmektedir (De Falco vd.; 2003; 11). Bazı yazarlar ise, “to mob” yüklemine “saldırmak, hücum etmek” yanında, “kuşatmak” anlamını da yüklemektedirler (Caccamo, Mobiglia; 2000; 111). Uygulamada ise, mobbing kavramı ile eş anlamlı çok sayıda terime rastlanmaktadır. Literatürde Kuzey Avrupalı yazarların çalışanlar arasındaki “zorbalık” davranışlarını ifade etmek için daha çok mobbing terimini kullandıkları buna karşılık Anglo-Saxon orijinli akademisyenlerin ise, işyerindeki

“saldırganlık” eğilimine atıf yaparken bullying kavramını tercih ettikleri görülmektedir.

Öte yandan her ülke kendi koşullarına uygun bir kavramı kullanma eğilimindedir (Ferrari (a); 2004; 2). Örneğin, İrlanda ve İngiltere’de “bullying” kavramı yaygınken, Almanya ve İskandinav ülkelerinde ise, aynı türdeki davranış biçimleri için “mobbing” kavramı kullanılmaktadır. Fransa’da, “harcelement moral”, İspanya’da “acoso/maltrato psicologico”, Portekiz’de “Hcoacção moral”, İtalya’da “molestie psicologiche/violenze morali” gibi kavramlara ve tanımlamalara rastlamak olasıdır. Literatürde ise, “mobbing” kavramının daha çok benimsendiği, “bullying” kavramının da benzer şekilde yaygın bir kullanım alanı bulduğu görülmektedir (Di Martino vd.; 2003; 6).

Hangi kavram tercih edilirse edilsin, günümüzde psikolojik taciz, çalışma ortamında amirlerin, iş arkadaşlarının veya astların sürekli ve tekrar eden saldırgan ve baskıcı tutumları biçiminde ortaya çıkan ve işyerindeki şiddet olgusunu tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavramdır (Riguzzi; 2001; 21).

2. İşyeri Şiddeti ve Psikolojik Taciz

a) İşyeri Şiddeti

Araştırmalar şiddetle ilişkili kavramların geniş bir tanımsal çerçevede ele alınabileceğini, işyeri, kadın vb. spesifik alanlarla ilgili tanımlamaların ise, özel bir kategoride değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kavramlar, uluslararası kuruluşlarca çerçevesi çizilen veya genel olarak kabul görmüş tanımlamalardır.

Şiddet, her türlü kötü davranışı, yaralamayı, kişinin saygınlığına zarar veren tutum ve davranışları niteleyen genel bir kavramdır (WHO; 1997). Dolayısıyla şiddet, fiziksel veya cinsel bir eylemi, girişimi veya tehdidi kapsayan tutum ve davranışların bütünüdür.

Fiziksel saldırı ise, kişiye zarar verme niyetiyle fiziksel güç kullanımını ifade eder. Fiziksel güç veya yetkinin tehdit olarak veya fiilen bireye veya gruba karşı kullanılma niyeti fiziksel saldırı eğilimidir. Bu eğilim, muhtemel veya potansiyel yaralanmalara, ölümlere,

psikolojik zararlara veya psikosomatik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (WHO; 1997).

Fiziksel saldırının bir türü de, cinsel şiddettir. Cinsel şiddet, bir kişiye karşı, isteği dışında fiziksel güç, baskı veya zorlama ile veya bu yöndeki bir girişimle cinsel niteliği olan bir eylemin gerçekleştirilmesidir.

Toplumsal şiddet çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kadınlar, erkekler ve çocuklar bu şiddetin mağduru olabilmekte ve aynı zamanda bu şiddetin kaynağını teşkil edebilmektedirler (Work Safereps ; 2004; 1).

İşyeri şiddeti ise, mağdurun işiyle bağlantılı olarak işyerinde maruz kaldığı şiddet içeren tutum ve davranışlardır. Avrupa Komisyonu'nun tanımına göre, işyeri şiddeti, işle ilişkili olarak kişinin sağlığını ve güvenliğini riske atan kötü davranışlar, hakaretler ve tacizlerdir. Bu kapsamda; şiddet veya baskı, sözlü ve duygusal kötü davranışlar veya tehditler ile kişinin bedensel ve ruhsal sağlığına veya kişisel mülkiyetine dönük her türlü saldırı işyeri şiddetini ifade eder.

Bu tanımlamada üç temel ögenin ön plana çıktığı görülmektedir: (1) şiddetin, şiddeti yönelten kişinin yetki veya güç kullanma eğilimine bağlı olarak ortaya çıkması, (2) bu güç veya yetki kullanımının fiziksel veya psikolojik olabilecek davranış veya aksiyonları içermesi, (3) bu davranışların nihayetinde mağdurun kişisel mülkiyetini, fiziksel sağlığını veya psikolojisini etkileyebilmesi, hatta yaralanma veya ölümlere yol açabilmesidir. Şiddetin mağdur üzerindeki etkisi ise, şiddetin düzeyi yanında çalışanın deneyimi, vasıfları ve kişiliğine bağlı olarak değişebilmektedir.

İşyeri şiddeti, organizasyonda farklı biçimlerde ortaya çıkabilmekte ve kültürel yapıya bağlı olarak farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Uygulamada işyerinde şiddet çok farklı davranış, tutum ve yaklaşımları kapsamaktadır. Dolayısıyla işyeri şiddetinin dışında kalan çok az bir azınlık bulunmaktadır (Work Safereps; 2004; 1).

İşyeri şiddeti çeşitli tutum ve davranışlarla somutlaşabilmektedir. Özellikle sözlü/yazılı sataşma ve hakaretler, tehditler, gruplaşmalar, dedikodular, fiziksel veya cinsel saldırılar, silahlı soygun, çalışanın, müşterinin veya işyerinin mülkiyetine kasıtlı zarar vermek en yaygın olan işyeri şiddet davranışlarıdır (Work Safereps; 2004; 2). Ayrıca tecavüz, soygun, yaralama, hırpalama işyerlerinde rastlanılan diğer şiddet davranışları arasında yer almaktadır.

Öte yandan, tüm şiddet davranışlarının fiziksel olması şart değildir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, fiziksel olmayan şiddetin giderek daha fazla yaygınlaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Amerika'da her yıl işyerlerinde 2 milyon şiddete dayalı suç işlenmektedir. En yaygın işyeri şiddeti ise 1.4 milyon ile saldırıdır. Ayrıca 50 bin kişi işyerinde cinsel tacize maruz kalmakta, 83 bin de hırsızlık vakası yaşanmaktadır (Chappell & Martino; 1999; 2).

Benzer şekilde Scripp Howard News Service tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada deneklerin % 88'nin bir kaç yıl önceye göre daha gergin ve stresli bir işyeri ortamında çalıştıklarını bildirdikleri görülmektedir (Loafmann; 2001; 32).

Öte yandan AB tarafından 15 üye ülkede yapılan bir araştırmada, çalışanların % 4'ünün (6 milyon) fiziksel şiddete maruz kaldığı, % 2'sinin de (3 milyon) cinsel tacize uğradığı saptanmıştır (Chappell & Martino; 1999; 2).

İşyeri şiddeti bazı durumlarda yadırganmayabilir veya ciddi bir durum olarak algılanmayabilir. Bazı durumlarda ise, sadece kızgınlığı ifade eden sözler, tutum ve davranışlar, beden dili davranışları, yazılı veya sözlü sataşma biçimde başlayan işyeri şiddeti zamanla tehdide ve hatta fiziksel müdahaleye kadar gidebilmektedir (Work Safereps; 2004; 2).

b) İşyerinde Psikolojik Taciz

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), psikolojik şiddeti kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, bu kişi veya grupların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada, "bullying" ve mobbing olarak

nitelenen ve psikolojik tacizi oluşturan çeşitli davranış biçimlerine de atıf yapılmaktadır.

Öte yandan Avrupa Birliği düzeyinde 2001 yılında İşyerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması İle İlgili Danışma Komitesi psikolojik tacizle ilgili bir tanımlaya gitmiştir. Buna göre, psikolojik taciz işyerindeki meydana gelen ve fiziksel saldırı dışındaki negatif tutum ve davranışları tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar amirlerden kaynaklanabileceği gibi astlardan ya da çalışma arkadaşlarından da kaynaklanabilmektedir (Di Martino vd.; 2003; 5)

Gerek Dünya Sağlık Örgütü gerekse AB'nin tanımsal çerçevesi analiz edildiğinde psikolojik tacizin agresif davranışları kapsadığı, bu tür davranışların belli bir periyotta sürme eğilimi taşıdığı ve amacının hedef alınan kişiyi duygusal açıdan yıpratmak ve yıldırma olduğu anlaşılmaktadır. Birçok durumda bu tür davranışların kişileri savunmasız kıldığı ve mağdurun zamanla işyerinden uzaklaşmak zorunda kaldığı görülmektedir (Gates (b); 2004; 23). Bu nedenle psikolojik taciz davranışlarını sergileyenlerin aslında hedef aldıkları kişiler üzerinde kontrol kurmaya istedikleri, rakip gördükleri astlarını ya da arkadaşlarını işyerinden uzaklaştırmaya çalıştıkları söylenebilir (Namie; 2002; 1).

Bu konu üzerinde çalışan araştırmacı yazar ve akademisyenler birbirinden farklı terimler kullanırken aynı zamanda farklı tanımlamalar da yapmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda yer verilen bu tanımlamalardan bazıları birbirleriyle örtüşmekte, bazıları ise yakın anlamlar içermektedir.

Tablo 1 : Psikolojik Taciz Tanımları

Yazar	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişinin, bir başkasını yıpratmak, engel olmak veya eziyet etmek için sürekli ve tekrar eden davranışlarda bulunmasıdır. Bu davranışa karşı provoke eder, üzerinde baskı yaratır, korkutur ve sindirir ya da diğer bir anlatımla rahatsız eder.
Leymann (1990, 1996)	Psikolojik Taciz/ Psikolojik Terör (Mobbing/ Psychological Terror)	İş hayatında psikolojik terör veya psikolojik taciz, bir veya birkaç kişinin genellikle bir kişiye karşı sistematik bir şekilde uyguladıkları agresif ve etik olmayan davranışları içerir. Bu durum kişiyi savunmasız ve çaresiz bir pozisyona iter ve devam eden taciz davranışlarıyla da bu durumdan kurtulması engellenir. Söz konusu davranışlar oldukça sıklıkla yinelenir (istatistiksel tanım: en az haftada bir kez) ve belirli bir süreçte (istatistiksel tanım: en az altı ay) devam eder.
Wilson (1991)	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	Bir amirin, algılanan veya gerçek olan, sürekli ve kasti kötü muamelesi sonucu çalışanın öz benliğinin parçalanmasıdır.
Björkqvist, Österman & Hjelt (1994)	İş Tacizi (Work Harassment)	Psikolojik acı vermek amacıyla, herhangi bir nedenden ötürü kendisini savunamayacak olan bir veya birden fazla kişiyi hedef alarak tekrarlanan davranışlar.
Einarsen & Skogstad (1996)	Psikolojik Taciz (Bullying)	Psikolojik taciz, bazı işyerlerinde ve bazı çalışanlar için problemdir. Bir durumu psikolojik taciz olarak niteleyebilmek için; belirli bir süredir belirli bir sıklıkta meydana geliyor olması ve bu duruma maruz kalan kişinin kendisini savunma konusunda bir takım sıkıntıları olması gerekmektedir. Her iki tarafın da eşit güce sahip olduğu çatışmalar veya bir defaya mahsus meydana gelmiş münferit olaylar psikolojik taciz olarak nitelendirilemez.
Keashly, Ttrott & MacLean (1994), Keashly (1998)	Kötü Muamele / Duygusal Taciz (Abusive Behaviour/ Emotional Abuse)	Bir veya birden fazla kişi tarafından, bir kişiye karşı, diğerlerinin rızasını temin etmek için, onu gizliden baltalamak amacıyla yöneltilen, cinsel ya da etnik bir muhtevaya sahip olmayan, sözlü olan ya da olmayan davranışlar.
O'Moore, Seigne,	Psikolojik Taciz	Psikolojik taciz yıkıcı bir davranıştır. Bir kişi

McGuire & Smith (1998)	(Bullying)	veya grup tarafından diğerlerine karşı geliştirilen, süreklilik arz eden sözlü, psikolojik ve fiziksel saldırılardır. Birbirinden bağımsız olarak meydana gelen saldırılar, katlanabilir olmasa da psikolojik taciz olarak tanımlanmamalıdır. Sadece sistematik bir şekilde kasıtlı olarak gerçekleştirilen uygunsuz davranışlar psikolojik taciz olarak kabul edilir.
Hoel & Cooper (2000)	Psikolojik Taciz (Bullying)	Bir veya birden fazla kişinin, belirli bir zamandan beri sürekli olarak, bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılması ve tacize maruz kalan kişinin kendisini savunamaz hale gelmesi durumudur. Bir defaya mahsus meydana gelen vakalar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Zapf (1999)	Psikolojik Taciz (Mobbing)	İşyerinde psikolojik taciz, bir kişiye, olumsuz bir konuma düşmesiyle sonuçlanacak şekilde, kötü muamelede bulunma, taciz etme, incitme, dışlama anlamına gelmektedir.
Salin (2001)	Psikolojik Taciz (Bullying)	Bir veya daha fazla kişiye yönelik, düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, sürekli ve tekrar eden olumsuz davranışlardır. Psikolojik tacizin eşit güce sahip taraflar arasında gelişen bir çatışma olmaması dolayısıyla hedef alınan kişi kendisini korumakta zorluk çeker.

Kaynak: (Vartia; 2002; 9-10)

Psikolojik taciz konusunda bir çok farklı tanımlama yapılmasına karşın bu alanda çalışan çoğu araştırmacının üzerinde hemfikir olduğu bazı temel noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, psikolojik tacizin kurban tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içermesidir. İkinci olarak bu davranışlar bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelmekten çok, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir süreden beri devam eden davranışlardır. Son olarak da taraflar arasında belirgin bir güç dengesizliğinin bulunmasıdır, şöyle ki kurban eşit bir platformda kendisini savunamayacağı hissine kapılmaktadır (Salin (b); 2003; 10).

Psikolojik taciz temelde fiziksel olmayan saldırıları içermektedir. Ancak psikolojik taciz davranışlarının basit bir kabalık ve saygısızlık davranışı olduğu da söylenemez. Çünkü bu tür davranışları sergileyen

kişilerin bilinçli oldukları ve belli bir amacı güttükleri açıktır. Eğer bu üç tür tutum ve davranışı 10'lu bir skalada değerlendirmek gerekirse, kişisel kabalığı yansıtan tutum ve davranışlar 1 ile 3, fiziksel saldırılar ise 9 ile 10 düzeyinde notlanabilir. Psikolojik taciz davranışlarının bu 10'lu skalada 4 ile 8 arasında puanlanması mümkündür. Psikolojik taciz çerçevesindeki tutum ve davranışların niteliği, şiddeti ve süresi ile yaratacağı sonuçlar puanlamayı (4 ile 8 arasında) değiştirecektir.

Konuyu bu tür davranışlarla karşılaşan kişilerin bakış açıları ile değerlendirmek mümkündür. Örneğin kaba bir tutum ve davranışla karşılaşan kişi bu durumda rahatsız duyacaktır ancak sonuçta bu tür davranışlar kişiye zarar vermeyecektir. Buna karşılık fiziksel saldırılar önemli bir risktir ve kişisel sağlığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bazı durumlarda fiziksel saldırılar ölüme kadar götürebilen sonuçlara yol açabilmektedir. Psikolojik taciz ise, hem rahatsız edici bir boyut içermekte hem de kişisel açıdan bu tür davranışlara maruz kalanlar için önemli sağlık sorunları yaratabilmektedir. Psikolojik taciz sürecinde özellikle psikolojik problemler ön plana çıksa da mağdurların zaman zaman biyolojik ve fizyolojik sorunlar da yaşadıkları açıktır (Namie; 2002; 1).

Psikolojik taciz aslında bir çok olumsuz tutum ve davranışı içermektedir. Örneğin alaycı ifadeler, küçük düşürme, azarlama, hakaret gibi tutum ve davranışlar özellikle ön plana çıkmaktadır. Aynı şekilde, kişinin görünümü ile ilgili sürekli uygun olmayan yorum ve ifadeler ve tehditler psikolojik davranışın diğer biçimleri arasındadır. Buna karşılık, psikolojik tacizin her zaman bu kadar açık tutum ve davranışlarla sergilenmesi söz konusu olmayabilir. Bir çok durumda saldırgan hedef aldığı kişiyi çok fazla belirgin olamayan yöntemlerle yıldırmaya çalışmaktadır. Örneğin görmezlikten gelme, iş performansını sürekli eleştirme, ulaşılamayacak iş hedefleri belirleme, dışlama gibi yaklaşımlar da bunlar arasındadır. Gerçekte tüm bu tutum ve davranışların kurum içi rekabetin, iyi yönetilemeyen kurumsal çatışmaların ve zayıf iletişimin neden olduğu söylenebilir (Work Safereps; 2004; 2).

Nihayet, psikolojik tacizle ilgili genel bir tanıma ulaşmak mümkündür. Buna göre psikolojik taciz; işyerinde bir veya birden fazla

kişinin, negatif tutum ve davranışları, sürekli ve sistematik bir biçimde uygulaması sonucunda hedef alınan kişinin psikolojik ve fizyolojik açıdan zarar görmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere söz konusu davranışların hedef alınan kişiyi psikolojik olarak yıpratmak ve yıldırma amacıyla bilinçli bir şekilde olarak yapılıyor olması psikolojik taciz tanımının en önemli unsudur.

3. Öncüler ve Leymann Yaklaşımı

a) Öncüler

Mobbing terimi ilk olarak bir etnolog olan Konrad Lorenz tarafından hayvan gruplarının davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Lorenz, kısa boylu bir hayvan grubunun kendilerinden daha uzun boylu hayvanlara karşı yaptıkları saldırıları mobbing olarak adlandırmıştır.

“Mobbing” kavramını ilk defa insanlar arası davranışları tanımlanmada kullanan kişi ise, 1970’li yıllarda Heinemann olmuştur. İsveçli bir psikolog olan Heinemann okul saatleri içinde öğrencilerin davranışlarını incelerken, bir grup öğrencinin, bir öğrenciyeye karşı takındıkları yıldırıcı tavırları tanımlamak için Lorenz’in kullandığı “mobbing” kavramını tercih etmiştir (De Falco vd.; 2003; 11). 1976’da ABD’li bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddiaları temel alarak yazmış olduğu kitapta (The Harassed Worker) psikolojik tacizden kısmen de olsa bahsetmiştir.

Öte yandan Heinz Leymann 1980’li yıllarda mobbing kavramını çalışma hayatına uyarlayarak bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Alman orijinli bir psikiyatrist olan Leymann, psikolojik tutum ve davranışlarla karşılaşan kişilerin deneyimlerini inceleyen bir “İş Travması Kliniğini” kurmuştur. Leymann, mobbing kavramını çalışma hayatında baskı ve kötü davranışlarla karşı karşıya kalan kişilerin bu deneyimlerini tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Heinz Leymann psikolojik taciz olgusunun önemine ve yaygınlığa dikkat çekmek için Uluslararası Anti-Psikolojik Taciz Hareketini kurmuştur (Caccamo, Mobiglia; 2000; III-IV). İşyerinde psikolojik şiddet (workplace bullying)

kavramı ise, ilk defa İngiliz yazar Andrea Adams tarafından 1992 yılında telaffuz edilmiştir (Namie; 2002; 1). Adams, konuyla ilgili kitabında (Bullying at Work; 1992) psikolojik tacizde bulunanların kişilik profilini analiz etmiştir (Zapf; 2002; 70).

1998 yılında Dr. Ruth Namie ve Gary Namie, “Amerika’da İşyerinde Psikolojik Taciz” kitabını yayımlayarak ABD’de bu alandaki çalışmaların öncülüğünü üstlenmişlerdir. Bu ülkede konunun hukuki boyutuna dönük çalışmalar ise, Boston Suffolk Üniversitesi’nden David Yamada tarafından yine aynı yıllarda başlatılmıştır (Namie; 2002; 2).

1990’lı yılların başında İtalya’da konu ile ilgili ilk çalışmalara başlayan bilim adamı Harald Ege, 1996-1997 yıllarında 301 mağdur üzerinde bir ampirik araştırma yapmıştır. Ege’nin Kuzey Avrupa ülkeleri ile İtalya arasındaki kültürel farklılıkları dikkate alarak yapmış olduğu bu araştırma, gerçekçi sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Araştırma sonucunda Leyman’ın dört aşamadan oluşan psikolojik taciz sürecini İtalya’ya uygularken iki aşama daha eklemiştir.

Araştırmacıya göre, işyerinde psikolojik taciz bir kişiye zarar vermek amacıyla sistematik olarak belli bir amaç doğrultusunda bir veya birden fazla kişi tarafından belli bir süre gerçekleştirilen hareket veya hareketler dizisidir. Burada sözü edilen amaç çoğunlukla mağdurun zarar görmesi ya işten atılmasının ya da istifasının sağlanmasıdır. Ege’ye göre, psikolojik taciz mağdurun psikolojik, sosyal ve mesleki açıdan tahrip olmasına yol açmaktadır (Caccamo & Mobiglia; 2000; 4).

Bu alanda çalışmalar yapan Henry Walter ise, araştırmalarında psikolojik taciz olgusunu örgütsel risk boyutunda analiz eden bir yaklaşım geliştirmiştir. Yazara göre, psikolojik taciz işyerinde önemli bir örgütsel risktir ve psikolojik tutum ve davranışlardan sadece mağdur değil herkes zarar görür (De Falco vd.; 2003; 15).

Çünkü psikolojik tacizin yoğun şekilde gözlemlendiği bir işyerinde zamanla çalışanların kişiliklerinde bir bayağılık gözlenir, artık herhangi bir çözüm veya uzlaşma aranmaz ve çatışma olağan bir hale gelir. Walter’a göre, kronik hale gelen örgütsel çatışma ortamı zamanla psikolojik taciz olgusuna dönüşmeye başlar. Bu süreçte taciz

davranışları haksız görülse de kimse bu durumu sorgulamaya yanaşmaz ve herkes çatışmanın sorumluluğunu başkasına yüklemeye çalışır.

Walter, çatışmanın kural haline geldiği böyle bir örgütsel ortamda çalışanlardan hiçbirinin sorunu mantıksal olarak ortaya koymaya yanaşmadığına ve böylece psikolojik tacizin örgütsel bir risk alanı haline dönüştüğünü kaydetmektedir. Sonuç olarak, örgütsel çatışma mantıksal boyuttan duygusal boyuta kayar ve o kadar çözümlenemez bir hale gelir ki taraflar uyuşmazlıklara bir çözüm arama kabiliyetlerini yitirdiklerinden sorun onarılamaz bir noktaya ulaşır (De Falco vd.; 2003; 16. & Harald; 1996; 85).

b) Leymann Yaklaşımı

Heinz Leymann, işyerinde psikolojik taciz hareketinin hem kurucusu olmuş, hem de bu alanda yaptığı katkılarla konunun daha bilimsel bir zeminde ele alınmasına öncülük etmiştir. Leymann, psikolojik taciz kavramına ilişkin tanımlamasına 1990'lı yıllarda stres ve psikosomatik değişkenleri de eklemiştir. Çalışmalarında özellikle psikolojik tacizin kişilerin sağlığı üzerindeki etkisini inceleyen Leymann, psikolojik taciz olgusunu tanımlamada süre ve sıklık kriterlerine de atıfta bulunmaktadır. Leymann'a göre, işyerindeki terörize davranışların psikolojik taciz sayılabilmesi için sıklığı ve süresi çok önemlidir. İstatistiksel olarak bu tür girişimlerin haftada en az bir kere ve en azından 6 ay boyunca sürmesi gerekmektedir

Dolayısıyla bu tür davranışlar ancak, alışkanlık haline getirilmiş, sık sık ve bilinçli olarak yapılıyorsa psikolojik taciz olarak adlandırılabilirler. Örneğin ustabaşının ailevi nedenlerle işyerinde işçileri azarlaması veya tartaklaması psikolojik taciz sayılamaz. Çünkü bu tür davranışlar bir ya da daha fazla kişiyi incitmek amacıyla olmayan seyrek ve tesadüfi hareketlerdir.

Leymann, psikolojik tacize ilişkin tutum ve davranışları "psikolojik terör" kavramıyla nitelendirmektedir. Leymann'ın bu tanımlamayı kullanmasının temel nedeni psikolojik taciz davranışlarının hedef alınan kişiye karşı kasıtlı olarak ve ona zarar vermek amacıyla

gerçekleştirilmesidir. Yazara göre, böyle bir tutum ve davranışın arka planında negatif ve stresli bir işyeri ortamı yatmaktadır. Sonuçta psikolojik tacize maruz kalan kişi, baskıcı ve rahatsız edici bir dizi girişimin hedefi olduğundan savunmasız bir durumda kalmaktadır. (Riguzzi; 2001; 21).

Leymann, çalışmalarında psikolojik taciz tutum ve davranışlarını da 45 başlık altında sınıflamıştır. Yazara göre, işyerinde zorbalık, baskı ve yıldırmanın en açık biçimi olan psikolojik taciz, kişinin sosyal çevreden izole edilmesi, etkisizleştirilmesi, zor durumda bırakılması amacıyla profesyonel niteliklerinin çok altında veya çok üstünde görevler verilmesi ve işten atılmakla tehdit edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik taciz nihai olarak, mağdurun yıldırılması ve işyerinden uzaklaştırılması ile sonuçlanmaktadır (Riguzzi; 2001; 21).

Leymann kasıtlı olarak, sıkça ve uzun bir süre gerçekleştirilen psikolojik taciz davranışlarını 3 temel kategoride sınıflamaktadır (De Falco vd.; 2003; 14. & Leymann; 1993; 273-274). İlk kategoride mağdurla olan iletişimin bozulmasına yol açan tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Örneğin azarlamak, sitem etmek, iş veya özel yaşamıyla ilgili olarak mağduru sürekli eleştirmek, her türlü iletişimden bilinçli olarak kaçınmak ve mağduru görmezden gelmek bu kategoriye örnek olarak verilebilecek somut davranışlardır.

İkinci kategoride mağdurun saygınlığını zedelemeye veya yok etmeye yönelik davranışlar yani dedikodu, hakaret, fiziksel görünümü veya düşünceleriyle dalga geçmek ve aşağılama gibi eylemler bulunmaktadır. Nihayet mağdurun çalışmasını engellemeye dönük girişimler son kategoriye oluşturmaktadır.

Gerçekte her üç kategoriye giren davranış biçimleri çoğu işyerinde günlük normal iletişimin içinde veya tesadüfen oluşmuş bir tartışmada ortaya çıkabilecek davranış biçimleri olabilmektedir. Dolayısıyla bunların psikolojik taciz sayılabilmesi için mutlaka sıkça, sürekli ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (De Falco vd.; 2003; 15).

4. Psikolojik Taciz Olgusunun Önemi

Günümüzde işyerinde psikolojik taciz, kişinin hem psikolojik sağlığını hem de ekonomik refahını etkileyen önemli bir sorun alanı olma eğilimindedir. Nitekim, ABD’de ve Avrupa’da yapılan çalışmalar psikolojik tacizin giderek yaygınlaşma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda psikolojik taciz olgusunun çeşitli boyutlarına dikkat çekilmektedir.

İlk olarak, psikolojik taciz vakaları sanıldığı kadar marjinal bir olgu değildir. Nitekim Amerika’da 2000 yılında yapılan bir araştırmada işyerinde psikolojik taciz düzeyinin %16.7 düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu ülkede her 6 işçiden birinin işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı söylenebilir (Namie; 2002; 2). Bu ülkede psikolojik taciz vakalarını çeşitli boyutlarıyla analiz eden Columbia Üniversitesi’nden Prof. Harvey Hornstein ise, çalışanların % 90’ının mesleki kariyerlerinde en az bir kez psikolojik taciz davranışlarından birine maruz kaldığını kaydetmektedir. Prof. Hornstein’a göre, birçok olayda psikolojik taciz davranışı örgütsel ortamda kanıksanmakta ve bu durum zamanla örgütsel körlük yaratmaktadır. Böyle durumda psikolojik taciz davranışları şikayet konusu olmamakta, dolayısıyla kayıtlara girmemektedir (Gates (a); 2004; 19).

K. Amerika’daki bulgular, Avrupa’da gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarla teyit edilmektedir. Örneğin AB ülkeleri arasında, psikoloji taciz olgusunun % 11 düzeyinde olduğu belirlenmiştir (Einarsen; 2004). Öte yandan 2002 yılında Sosyal Araştırmalar Enstitüsü SFS tarafından hazırlanan bir raporda Alman işçilerinin yaklaşık % 2.7’sinin psikolojik tacize maruz kaldığı kaydedilmektedir (EIRO; 2003). Bu ülkede uzmanlar psikolojik taciz nedeniyle oluşan dolaylı ve doğrudan kaybın yıllık 15 ile 50 milyon € arasında değiştiğini kaydetmektedirler (Heine; 1995; 41).

Benzeri bir araştırma İngiltere’de gerçekleştirilmiştir. Bu ülkede 2000 yılında ulusal düzeyde yapılan ve çok sayıda sektör ve meslek grubunun kapsandığı araştırmada her 10 çalışandan en az 1’inin psikolojik tacize maruz kaldığı saptanmıştır. Araştırmada psikolojik

tacizin sadece çalışanları değil aynı ölçüde yönetimi ve organizasyonu da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın ortaya koymuş olduğu bir diğer bulgu, psikolojik tacizin fiziksel ve ruhsal çeşitli sorunlar yarattığı, bu nedenle de “İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi”nin (Health & Safety Executive (HSE)) psikolojik tacizi işyerinde altı risk faktöründen biri olarak tanımlama eğiliminde olduğudur (Seward & Faby; 2003; 16). Aynı zamanda ILO 1998 yılında “İşyerinde Şiddet” başlığı altında hazırladığı raporda, şiddet türlerinden biri olarak “mobbing” olgusuna yer vermiştir (ILO; 2004).

İkinci olarak, psikolojik tacizin modern iş yaşamında giderek önemli bir örgütsel sorun alanı haline geldiği görülmektedir. Veriler psikolojik tacizin cinsiyet, yaş, ırk, örgütsel ve mesleki farklılıkların ötesinde birçok alanda yaygınlık kazandığını ortaya koymaktadır (Namie; 2002; 1).

Konuya psikolojik tacizin yönü itibarıyla bakıldığında ise; tacizde bulunan kişinin çoğunlukla mağdurun üstü konumundaki bir kişi olduğu görülmektedir. Buna karşılık, aslında psikolojik taciz sadece üstlerin yaptığı bir davranış değil aynı zamanda aynı unvandakiler arasında da meydana gelebilecek bir davranış biçimidir. Nitekim, araştırmalar psikolojik taciz davranışlarının sadece % 75’nin amirden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Illinois Üniversitesi tarafından konuyla ilgili olarak yapılan bir çalışmada psikolojik tacizin, yasal kapsama alınmamış olan taciz biçimlerinde daha fazla olduğu saptanmıştır. Psikolojik tacizin yasa dışı olmaması ise çoğu işyerinde ihmal edilmesine yol açmaktadır (Namie; 2002; 2).

Öte yandan araştırmalar hem erkeklerin hem de kadınların psikolojik tacizde bulunabileceğini göstermektedir. Örneğin ABD’de yapılan bir araştırmada tüm tacizcilerin % 58’nin kadınlardan, % 42’sinin de erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Aynı araştırma hedefin kadın olması halinde vakaların % 63’ünde tacizde bulunanın da kadın olduğunu, hedefin erkek olması halinde ise vakaların % 62’sinde tacizcinin de erkek olduğunu ortaya koymaktadır (Namie; 2002; 2).

Bir diğer araştırmada WBTI kadınlara dönük psikolojik tacizin yarısının kadınlardan geldiğini bildirmektedir. Bu durum da bize psikolojik tacizin genelde aynı cinsler arasında gerçekleşen bir taciz türü

olduğunu göstermektedir. Gerçekte psikolojik tacizin bir çok durumda görülmez olduğu da ifade edilmelidir. Genellikle fiziksel olmadığı gibi çoğunlukla davranışlar tutumlarla ilgili bir sonuçtur. Psikolojik taciz çoğunlukla gizli ve bazen açıkça görülebilen bir taciz biçimidir. Psikolojik bir şiddet olan psikolojik taciz, niteliği ve sonuçları bakımından diğer taciz vakalarından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla temel risk burada psikolojik zarardır (Namie; 2002; 2).

Tablo II : İşyerinde Psikolojik Tacizi Tanımlamanın Önemi

(1) Yaygındır	Cinsel tacize göre yaygınlığı üç kat daha fazladır
(2) Maliyetlidir	Psikolojik tacize meyilli çalışanlar genellikle örgütün en başarılı elemanları olabilmektedir. Bunları kaybetmek bazen örgüt için ciddi bir maliyet anlamına gelebilmektedir.
(3) Kanıtı Vardır	Özellikle şirket içindeki dedikodu mekanizmaları işverenlere bu konuda yeterince bilgi elde edebilmektedir. Çalışanlar genellikle psikolojik tacize kimin eğilimli olduğunu bilmektedir.
(4) Tanığı Vardır	Konuya tanıklık eden çok sayıda kişi olabilmektedir. Açıklık politikasının yeterince yerleşmediği işletmelerde, korku kültürü, çalışanları bildiklerini açıklamaktan caydırmaktadır.
(5) Sonuçları Vahim Olabilir	İşverenler, örgütsel imajları lekelendiğinde istihdam edecek yetenekli çalışan bulmakta zorluk çekebilmektedirler.

Kaynak: (Namie; 2002; 3).

Tablo'dan da görüldüğü üzere, psikolojik tacizin kurum içinde tanımlanması oldukça önemlidir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi psikolojik taciz günümüz çalışma yaşamında oldukça yaygın bir şiddet biçimidir ve sonuçları diğer şiddet türlerinden daha ağırdır. Kurumun erken tespit yöntemiyle sorunu tanımlayarak çözüm üretmemesi halinde, kronik bir hal alarak tüm kurumsal süreçleri tehdit edici bir hal alabilmektedir.

B. PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU

1. Psikolojik Tacizi Yaratan Koşullar

İşyeri ortamında psikolojik tacizi yaratan koşulları açıklamaya dönük bir çok araştırma mevcuttur. Bazı araştırmalara göre, mağdurun ve saldırganın kişilik profili önemli bir belirleyicidir (Coyne; 2000). Buna karşılık, psikolojik tacizi temelde işyeri ortamındaki örgütsel koşullara bağlayan yazarlar da söz konusudur (Leymann; 1996). Nihayet psikolojik taciz olgusu toplumsal ve sosyal koşullara göre de açıklanabilmektedir (Ferrari (a); 2004). Analizler bu olguyu daha iyi anlama ve ortaya çıkış mekanizmalarını daha iyi kavrama açısından önemli bir açılım getirmektedir. Bu sayede psikolojik tacize dönük politikaların geliştirilmesi için de bir zemin yaratılmaktadır.

a) Toplumsal ve Sosyal Faktörler

Bireyler ve bireyler arasındaki etkileşimden meydana gelen psikolojik taciz olgusu, kuşkusuz bireyin bir parçası olduğu toplumdan soyutlanamaz. Nitekim konuya toplumsal ilişkiler açısından değerlendiren araştırmacılara göre, suç işleme davranışının arttığı dönemlerde psikolojik taciz vakaları da doğal olarak yükseliş trendine girecektir. Özellikle suç işleme eğilimini destekleyen olumsuz koşulların (sözgelimi çok hızlı bir kentleşme süreci, ikili (formel ve enformel) piyasa yapısı ve kuralsız rekabet olgusunun) yoğunlaştığı toplumlarda psikolojik taciz, bu çatışmacı toplumsal yapının işyeri düzeydeki yansıması olacaktır (Ferrari (a); 2004; 3).

Toplumsal ve sosyal yapıyı derinlemesine etkileyen modernleşme de belirli açılardan psikolojik tacizin gelişmesi için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Örneğin Modernleşmenin yaşamımızın her alanında kullana geldiği bir slogan olan "uzun vade yok" deyişi çalışma yaşamında daha da ön plana çıkmaktadır. Bu söylem güveni ve karşılıklı bağlılığı aşındırırken belirsizliği ve güvensizliği de perçinlemektedir (Sennett; 2002; 23). Yaygınlaşan esnek ve geçici çalışma biçimleri dolayısıyla çalışanların kuruma olan bağlılıkları zayıflarken birbirlerine de yabancılaşmaya başlarlar. Onlar için artık çalışma arkadaşlarının, beş altı saatlik bir otobüs yolculuğunda yanlarında oturan ve oldukça yüzeysel bir ilişki kurdukları bir insandan farkı yoktur. Bu nedenle

belirli bir takım güdülerle gerektiğinde çalışma arkadaşlarına kaba davranmakta bir sakınca görmezler.

Günümüz modern dünyasında hem kişilerin davranışlarını yönlendiren hem de kurumların politikalarını belirleyen temel etmenlerden biri olan “rekabet”, aslında tartışmaların merkezinde yer alan bir olgudur. Kurumlar küresel rekabet içinde başarılı olabilmek için sürekli olarak belirli hedefleri realize etmeye odaklanmıştır. Kuruma dışarıdan gelen bu baskıyı kurum da çoğu zaman aynı şekilde yönetim politikaları vasıtasıyla kurum içine yansıtmaktadır. Bürokratik yönetim tarzının terk edilmesiyle ortadan kalkmış gibi görünen kontrol mekanizmaları, aslında kurum içindeki gruplara verilen -zaman zaman da gerçekleştirilmesi imkansız gibi görünen- hedefler yoluyla halen daha işletilmektedir. Buradaki tek farklılık çalışanların bu hedefleri realize etme konusunda özgür bırakılmış olmalarıdır. Fakat bu özgürlük çoğu zaman bir belirsizlik içermekte ve tüm sorumluluğu da çalışan üzerine yıkmakta, dolayısıyla da çalışanlar üzerinde çok ciddi bir baskı yaratmaktadır (Sennett; 2002; 58). Bu baskıyla birlikte kurum içinde çıkan çatışmalar artmakta ve daha da derinleşmektedir.

Ayrıca toplumsal yapı içine yerleşmiş kültürel öğelerin ve bir takım davranış kalıplarının psikolojik tacizin yaygınlığı açısından belirleyici olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek Noa Davenport ve çalışma arkadaşlarının, Amerikan toplumuna özgü bazı davranış kalıpları ve bu davranışların aşırıya kaçması halinde nasıl psikolojik tacize neden olabileceğine ilişkin yapmış oldukları analizdir.

Tablo II’de de görülebileceği üzere; Amerikan toplumunun tarihi ve kültürel altyapısından gelen rekabetçilik ve başarı merkezli olmaları, günümüzdeki çalışma hayatının yoğun baskısıyla birleştiğinde taciz için uygun bir ortam yaratmaktadır. Aynı zamanda bireyci yapıları ve kurulan ilişkilerin genellikle sığ olması ve uzun süreli olmaması taciz sürecini destekleyen özelliklerden bazılarıdır.

Diğer taraftan toplumsal faktörlerin psikolojik tacizin yönünü de etkilediği söylenebilir. Şöyle ki genellikle İngiltere, Amerika ve Avustralya’da yapılan araştırmalarda çoğunlukla üstlerin tacizde

bulunduğu, yani dikey psikolojik tacizin daha yaygın olduğu; İskandinav ülkelerde ve Finlandiya’da yapılan araştırmalarda ise genellikle çalışma arkadaşlarının tacizde bulunduğu, yani yatay psikolojik tacize daha sık rastlandığı görülmüştür (Salin (a); 2003; 25).

Tablo III: Toplumsal Yapı ve Psikolojik Taciz

Toplumsal Özellikler	Psikolojik Tacize Yol Açabilecek Durumlar
Rekabetçilik	Rekabetçilik acımasızlığa dönüşebilir ve bu durum psikolojik tacizi yaygınlaştırır.
Başarı merkezilik/genellikle para ile ölçülür.	Psikolojik taciz ile basamakların tırmanılması yolunu açabilir.
Bireycilik/kişisel hedefler diğerlerinininkine ağır basar. Bu, kişilerin başarılı olup olmamalarının kendilerine bağlı olması anlamına gelir.	Bireycilik şu anlama da gelebilir; Davranışlarınızdan siz sorumlusunuz. İşyerinizi sevmiyorsanız gitmek de sizin seçiminizdir.
Dolaysız ve pratik olmak.	Sorunlara sadece sonuçları düşünerek yaklaşmak bireylerin feda edilmesine neden olabilir.
Verimlilik	Çok verimli yöntemler her zaman katılımcı yapılar ve açık iletişimle birlikte yürümeyebilir.
Çok çalışmak.	Kendini işe fazla adanmak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir.
Özgürlüğe düşkünlük/kontrol edilmeye karşı olmak.	Kontrol edilmeyi istememek şu anlama da gelebilir: Bildiğimi okurum. Seçme özgürlüğü de şu anlama gelebilir: Burayı sevmiyorsan başka yere git.
Yenilikçilik	Çok sık değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır.
Doğrudan etkileşim	Kişisel saldırı haline gelebilir.
İlişkilerin genelinde sığ olması ve uzun süreli olmaması.	İşgücünü işten çıkarma aracıdır.

Kaynak: (Davenport vd; 2003; 58).

b) Durumsal Faktörler

Literatürde psikolojik taciz davranışlarını tetikleyen durumsal faktörlere de dikkat çekilmektedir. Örneğin, çalışan sayısı açısından cinsiyet farklılığının kadınların aleyhine bozuk olduğu işyerlerinde ve işlerde bu tür tutum ve davranışlarla karşılaşmak daha olasıdır. Ayrıca resmi veya uygulamadan kaynaklanan yetki farklılıklarının yüksek olduğu, güç dengesinin demokratik olmadığı işyerinde risk düzeyi yükselebilmektedir. Bazı araştırmacılar ise, iş güvenliğinin eksikliğinin işyerinde daha güvensiz bir işgücü profili yaratabileceğini, bunun da psikoloji taciz için uygun bir ortam yarattığına dikkat çekmektedirler.

Öte yandan bazı durumlarda psikolojik taciz müşteriden de kaynaklanabilmektedir. Özellikle müşteri odaklı işkollarında sözgelimi otel, restoran, marketler ve turizm işletmelerinde müşteriden kaynaklanan risk düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir (Ferrari (a); 2004; 3).

c) Örgütsel Faktörler

Psikolojik taciz olgusunu liderlik, stresli işyeri ortamı, kurumsal hiyerarşik yapı gibi örgütsel faktörlere bağlama eğilimi önemli bir ilgi görmektedir. Özellikle Kuzey Avrupa orijinli bir çok araştırmacı (Leyman, Vartia ve Einarsen gibi) psikolojik taciz eğilimi ile örgütsel değişkeler arasında istatistiki açıdan anlamlı sonuçlara ulaşmamışlardır. Örneğin Leymann'a göre çok sayıda profesyonelin çalıştığı büyük kuruluşlarda rekabet daha yoğun ve ilişkiler daha çatışmacı olacaktır. Dolayısıyla Bu tür kuruluşlarda psikolojik taciz davranışlarına daha sıklıkla rastlamak olasıdır (Leymann; 1996, 170). Liderlik faktörüne özel bir değer atfeden akademisyenler ise, aşırı veya zayıf otoriter liderlik tarzının psikolojik taciz için elverişli bir örgütsel iklim yarattığını ileri sürmektedirler (Vartia; 1996, 212).

Öte yandan bir çok durumda kurumsal iklim çalışanlar arasındaki çatışmaları körükleyebilmektedir. Örneğin, görev ve yetki alanına ilişkin çekişmeler, aşırı yüksek performans hedefleri, kişilerarası ilişkilerde gözlenen yıpranma psikolojik taciz davranışlarını destekleyebilmektedir (Einarsen vd.; 1994, 382). Bu nedenle kurumsal kültürün önemli bir

belirleyici olduğuna inan bazı araştırmacılara göre, örgütsel çatışmalara izin veren veya bunu destekleyen bir kurumsal kültür, psikolojik tacizi tetikleyen bir ortam hazırlamaktadır (Einarsen; 1999, 23).

Einarsen, Raknes ve Matthiesen tarafından, altı farklı işçi sendikasının üyeleri arasında yapılan bir araştırmada psikolojik taciz olgusunun; iş yükü, iş kontrolü, örgüt-sosyal iklim, liderlik, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kurum kaynaklı faktörlerle ilişkisi incelenmiştir (Einarsen vd.; 1994; 385). Genel örnekleme, iş kontrolü, liderlik ve rol çatışması ile psikolojik taciz arasında yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Bu üç değişkeni örgüt-sosyal iklim takip etmektedir. Ayrıca örneklem, psikolojik taciz olgusunu hiç gözlemlememiş olanlar, gözlemlemiş olanlar, gözlemlemiş/mağdurlar ve mağdurlar olarak beş gruba ayrılmıştır. Psikolojik tacizi hiç gözlemlememiş olanların diğerlerine nazaran çalışma ortamını daha pozitif bir şekilde değerlendirdiği görülmüştür (Einarsen vd.; 1994; 391).

(1) Örgüt Kültürü ve İklimi

Özellikle Kuzey Avrupa kökenli araştırmalarda psikolojik tacize yol açan örgütsel nedenler üzerinde durulmaktadır. Buna göre psikolojik taciz, örgütlerde personel yönetimi stratejileri gereği ortaya çıkabileceği gibi yaşanan örneklerin pek çoğunda üstlerin veya astların davranışlarından kaynaklanabilmektedir. Bu alanda çalışan bir çok araştırmacının da vardıkları ortak sonuç, psikolojik tacizin kaynağının işletmenin örgütlenme yapısındaki mevcut sorunlar olduğu yönündedir (De Falco vd.;2003; 23).

Örneğin, H. Walter, psikolojik tacizin örgütsel kökenlerini kategorize etmeye dönük çalışmasında üçlü bir sınıflama kullanmıştır. İlk neden bireylerin farklı kişilik özelliklerine ve davranış biçimlerine sahip olmalarıdır. İkinci neden, işyerindeki stres yaratıcı unsurlardır. Nihayet işyerinde meydana gelen çatışmalar üçüncü kategoriye oluşturmaktadır (Riguzzi; 2001; 30).

Bu faktörlerin işyerindeki varlığı psikolojik tacizi tetiklemekte ve oluşması için elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Ayrıca rol çatışmasının, rol karmaşıklığının ve belirsizliğinin, yüksek bir koordinasyon gereksiniminin veya zayıf kontrolün olduğu örgütlerde

psikolojik taciz eğilimi yükselmektedir. Tüm bunlara stresli iş ortamının, yüksek iş yükünün ve sıkıcı bir iş çevresinin psikolojik tacize uygun ortam yaratması da eklenmelidir.

İşyerindeki sosyal ilişkiler her çalışan açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, güven ve destek duyguları kişinin iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Psikolojik taciz ise bir kurumda meydana gelebilecek en olumsuz etkileşim biçimlerinden biridir. Finlandiya'da bu konuda yapılan bir araştırmaya göre; taciz vakalarının gözlemlendiği kurumlarda genelde gergin ve rekabetçi bir çalışma ortamı olmasına karşın, taciz vakalarının bulunmadığı kurumlarda ise daha uyumlu ve rahat bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Özellikle işyerindeki bilgi akışının zayıf olduğu, görevler ve hedefler hakkında karşılıklı konuşmaların pek fazla yapılmadığı kurumlarda psikolojik taciz vakalarına daha fazla rastlanmaktadır (Vartia; 1996,203).

Psikolojik taciz açısından örgütsel iklimin önemini ortaya koyan bir araştırma da Almanya'da yapılmıştır. IG Metal, Almanya'nın en iyi 500 şirketinde çalışan işçilerden kurumlarındaki örgütsel iklimi tanımlamalarını istemiştir. Deneklerin yarısı örgütsel iklimi dramatik bir şekilde kötü bulduğu kaydetmiştir. İkinci olarak işyeri ortamını negatif bulan deneklere yetkileri olması halinde bir arkadaşlarını işten çıkarıp çıkarmayacakları sorulmuştur. Katılımcıların %70'i çıkaracakları ifade etmişlerdir (Heine; 1995; 42).

Görüldüğü gibi psikolojik taciz, çalışanların tatmin olmadığı, sosyal iklimi sınırlı ve içsel iletişimi zayıf şirketlerde daha fazla görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik tacizin, özellikle psikolojik taciz tutum ve davranışları görmezlikten gelen, bu tür uygulamalara karşı yaptırım uygulamayan örgütlerde daha fazla yeşerdiği söylenebilir. Bu tip organizasyonlarda hem çalışanlar hem de yöneticiler, psikolojik tacizle ilgili tutum ve davranışları, işyeri kültürünün doğal bir uzantısı olarak algılarlar (Salin; 2003; 36).

(2) Liderlik Faktörü

Psikolojik tacizi ortaya çıkaran faktörler arasında örgütsel yapının ve sosyal iklimin yanında liderlik tarzının da önemli bir belirleyici

olduğu görülmektedir. Özellikle sert ve otokratik liderlik biçiminin psikolojik taciz mekanizmalarının ortaya çıkmasına olanak sağladığı söylenebilir. Kurum içinde sahip oldukları yönetim gücünden kaynaklı olarak kaba ve zorbaca davranan yöneticiler kurum içinde bir korku iklimi yaratırlar. Bu tarz müteceviz liderlik tarzları dikey psikolojik tacizle yakından ilişkilidir. Diğer taraftan farklı bazı liderlik tarzları da psikolojik tacizi tetikleyebilir. Bazı yazarlar zayıf ve aşırı liberal liderlik tarzının da psikolojik tacizle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu tip, çok zayıf veya sert liderlik modelleriyle birleşen büyük ve kompleks bürokratik organizasyonlar psikolojik taciz için uygun ortamlar yaratır (Salin (b); 2003; 21).

(3) İçsel Rekabet Baskıları

Son yıllarda bazı yazarlar özellikle psikolojik taciz olgusu ile etkinlik, artan dışsal ve içsel baskı arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Hoel ve Cooper, McCarthy ve Sheehan yeniden yapılanma ve örgütsel değişimin etkisi üzerinde durmaktadırlar. Buna göre, yeniden yapılanma ve küçülme örgütsel seviyelerin elemine edilmesine yol açmakta böylece terfi olanaklarını azaltmakta, iş yükünü arttırmakta, içsel rekabeti yoğunlaştırmakta ve iş güvencesini sınırlamaktadır. Bu durum, zamanla daha yüksek bir iş baskısı, stres ve agresif bir iş ortamı ile yeni tehditler yaratmaktadır (Salin (a); 2003; 36).

Özellikle psikolojik tacizin çalışanlar arasında meydana geldiği göz önüne alınırsa yöneticilerin bu durumdan haberdar olmadığı durumlar da mevcut olabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin durumdan haberdar olmadığı ve dolayısıyla sorumlu tutulamayacağı durumlarda, çalışma yaşamındaki giderek artan rekabetin psikolojik tacizi teşvik ettiği ve tetiklediği öne sürülmektedir. Dolayısıyla kişinin kurum içindeki rakiplerini taciz yoluyla bertaraf etmeye çalışması daha kolay bir çözüm olarak görülmektedir (De Falco vd.; 2003; 23).

Bu teoriye destek veren Baron ve Neuman da küçülmenin, işten çıkarmanın ve ücretleri kısmının psikolojik tacize yol açan negatif sonuçları üzerinde durmaktadırlar. Bulgular psikolojik tacizin, özellikle işyerinde istenmeyen kişilik unsurları taşıyan veya memnuniyetsizliğe yol açan kişilerden kurtulmak söz konusu olduğunda, irrasyonel bir davranış olmayabileceğini kaydetmektedirler. Bu açıdan psikolojik taciz,

politik bir davranış modelini ve rasyonel bir tercihi yansıtmaktadır. Özellikle de pozisyonunu güçlendirmek için rakiplerinin performansını sabote etmek veya tehdit olarak algılanan kişilerden kurtulmak için bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen psikolojik taciz davranışı bu durumun en somut yansımasıdır (Salin (a); 2003; 36).

Böyle bir ortamda, rakiplerin elimine edilmesi veya rakiplere dönük strateji geliştirilmesi psikolojik tacizci için rasyonel bir davranış biçimidir. Dolayısıyla içsel rekabet yoğunlaştıkça psikolojik taciz olgusu için uygun bir ortamın yaratılması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

(4) Ödüllendirme Sistemi

Araştırmalar ödüllendirme sisteminin belli koşullar altında psikolojik tacize katkı yapabileceğini göstermektedir. Sözelimi ücretlendirme çalışanların görece başarısına bağlı ise, meslektaşına psikolojik tacizde bulunmak çalışana avantaj sağlayabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının performansını sabote etmek amacıyla yapılan psikolojik taciz bu açıdan görece başarının yükseltilmesi anlamına gelmektedir.

Bazı durumlarda ise, psikolojik taciz, ortalama performans düzeyinin üzerine çıkarak işyerinde diğer çalışanların başarısız gözükmesine yol açanları cezalandırma sürecidir. Bu açıdan psikolojik taciz üretim normlarını ihlal eden meslektaşların disipline edilmesinden başka bir şey değildir aslında (Salin (a); 2003; 37).

Öte yandan takım odaklı bir performans sistemi söz konusu olduğunda, düşük performanslı takım üyeleri vasatın üzerine çıkan arkadaşlarını cezalandırmak isteyebilmektedirler. Benzer şekilde üretim miktarının ölçülmesine dayalı bir performans sisteminin uygulandığı durumlarda da kişiler çabalarını attırma eğilimine sahip olacaktır. Bu durum zamanla grubun uyumunu negatif etkileyebilmektedir.

Ödüllendirme sistemi ve beklenen getiriler sadece yatay psikolojik tacize yol açmaz, aynı zamanda diğer bir tacize de zemin hazırlayabilir. Bu daha çok amirlerden gelen taciz etkisidir. Amirler tehdit olarak algıladıkları yüksek performanslı astları veya departmanın

performansını düşürdükleri için düşük performanslı çalışanları elemine etmek isteyebilirler (Salin (a); 2003; 37).

Örneğin, İngiltere'de Bankacılık, Sigortacılık ve Finans Sendikası (BIFU), çalışanlar ve amirler üzerinde hedefleri gerçekleştirme yönünde yoğun bir baskının olduğu işyerlerinde psikolojik taciz vakalarının arttığına dikkat çekmektedir. Bu işyerlerinde özellikle performans odaklı ücretlendirme sisteminin varlığı, psikolojik taciz için uygun bir ortam yaratabilmektedir (Salin (a); 2003; 37).

Bazı araştırmacılar psikolojik tacizin organizasyonda bir rekabet silahı olduğunu kaydetmemişlerdir. Dolayısıyla psikolojik tacizle izlenen örgütsel politika arasında da bir ilişki gözlenmektedir. Finlandiya'da 2003 yılında 385 deneğin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel politikalarla psikolojik taciz olgusu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Veriler psikolojik tacizin, özellikle rekabetçi bir örgütsel ortamda yeşerebildiğine dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularına göre, özellikle rakiplerinin performansını tehdit olarak algılayan çalışanlar birbirlerinin performansını sabote etme yoluna gitmektedir (Salin (a); 2003; 43).

d) Bireysel Faktörler

Bu faktörler hem psikolojik tacizi yapan, hem de buna maruz kalan birey için geçerli olan kişisel faktörlerdir. Örneğin kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işyeri kıdemi gibi değişkenler ile kişisel tutum ve alışkanlıklar bunlar arasında ön plana çıkan unsurlardır (Ferrari (a); 2004; 3).

Psikolojik taciz vakalarında çalışanlar arasındaki belirgin karakter farklılıkları önemli bir belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik tacizle karşı karşıya kalan kişilerin bu olaya tepkileri de birbirinden farklı olmaktadır. Bir diğer açıdan bu tür davranışlarda bulunan kişilerin toplum kurallarını hiçe sayan, sadist kişilik özelliklerine sahip olmaları da nedenler arasında sayılmaktadır (De Falco vd.; 2003; 22).

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda psikolojik tacize eğilimli olan kişilik özellikleri ortaya konmaktadır. Konuyla ilgili bir çalışmada psikolojik tacizi yapan kişilerin genellikle işyerinde yetkileri

olan ve diğerlerini korkuyla ve baskıyla sindirmeye çalışan bir profili yansıttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla psikolojik tacizi yapan kişi ağırlıklı olarak bir yönetici veya şef olmakta buna karşılık nadiren de olsa iş arkadaşı ve bağlı astlardan kaynaklanan psikolojik taciz vakalarına rastlanabilmektedir (Work Safereps; 2004; 1).

Başka bir çalışmada ise, mağdurların kişisel özellikleri arasında bağımlılık, negatif etkilenme, belirsizlik, istikrarsızlık, vicdanlılık ve dikkatsizlik gibi kişilik özellikleri yanında tatminsizlik faktörüne de dikkat çekilmektedir (Salin (a); 2003; 35). Gerçekte çalışma ortamından memnun olmayan bir kişinin fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara sahip olması doğaldır.

Bu durumdaki kişilerin psikolojik tacize diğer çalışanlara nazaran daha açık oldukları söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların kendilerine ve pozisyonlarına güven duymamaları, terfi imkanlarının kalmaması, kariyer patikasının son aşamasında olmaları, işlerinin monotonlaştığını düşünmeleri, çalışma arkadaşları ve üstleriyle çatışma halinde olmaları ve kurumuyla bütünleşememiş olmaları psikolojik tacizle daha yaygın bir şekilde karşılaşmalarına neden olmaktadır (De Falco vd.; 2003; 22).

Tüm bu varsayımlara karşın, Matthiesen ve Einarsen tarafından 180 psikolojik taciz mağduru üzerinde yapılan bir araştırmadaki üç alt gruptan biri oldukça normal kişilik özellikleri sergilemiştir. Bu da psikolojik taciz ile kişilik arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık olduğunu göstermektedir. Veriler bazı mağdurların psikolojik tacize karşı daha hassas olduğunu ve diğerlerine nazaran daha aşırı tepkiler verdiklerini göstermektedir. Tüm bu nedenler dolayısıyla da tek tip bir genel mağdur karakteri çizmek doğru olmayacaktır.

Nitekim farklı araştırmadaki mağdurlar farklı kişilik özellikleri ortaya koymuşlardır. Bu bulgular kişilerin psikolojik taciz karşısında değişik tepkiler ortaya koyabileceklerini göstermektedir (Matthiesen & Einarsen; 2001; 482). Buna karşılık mağdurun kişilik özelliğini dikkate alınmasının yanlışlığına işaret eden Leymann'a göre, psikolojik taciz davranışıyla karşılaşan mağdur bir çok durumda ciddi bir psikolojik yıpranmayla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle psikolojik taciz sonrası yapılacak araştırmalarda ulaşılan sonuçlar mağdurun yıpranmış

kişiliğine odaklandığı için elde edilen veriler objektiflikten uzaklaşmaktadır (Davenport vd.; 2003; 51).

2. Psikolojik Tacizin Aktörleri

Psikolojik taciz vakalarında iki ana aktörden söz etmek mümkündür. Bundan ilki söz konusu taciz davranışına maruz kalan pasif öge yani "mağdur" (mobbed) kişidir. İkinci aktör ise, taciz davranışında bulunan kişiyi yani aktif ögeyi tanımlar. Bu kişi, "tacizci" ya da "tacizde bulunan" (mobber) dir. Psikolojik taciz araştırmalarının birçoğunda tacizde bulunanların bir değil birden fazla kişi olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla birçok durumda mağdura karşı kolektif bir saldırı söz konusudur.

Öte yandan psikolojik taciz vakalarının aktörleri mağdur ile tacizde bulunanlarla sınırlı değildir, bunların yanı sıra psikolojik tacize dolaylı olarak katılanlar yani tanıklar da bulunmaktadır.

a) Mağdur

Mağdurun kişilik profili ve bu kişiliğin psikolojik davranışını yaratmadaki rolü önemli bir tartışma konusudur. Standart bir profilden söz etmek mümkün olmasa da araştırmalar belirgin bazı kişilik özelliğinin psikolojik tacize uğramaya daha açık olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin sosyal açıdan ilişki kurmakta zorluk çekenlerin psikolojik taciz saldırılarına daha sıklıkla maruz kalabilecekleri anlaşılmaktadır (Vartia; 2003; 14). Benzer şekilde başarılı bir kariyer rotası çizemeyen ve kişisel açıdan yetersiz olanların da daha yüksek bir psikolojik taciz riski taşıdıkları görülmektedir. Bazı durumlarda ise, yüksek düzeyde başarılı olanlarında grup normlarına zarar verdikleri, başarı eşliğini yükselttiktedir, dolayısıyla iş arkadaşları ve amirleri tarafından potansiyel bir risk olarak algılandıkları, bunun da psikolojik taciz için uygun bir ortam yarattığı ileri sürülmektedir (Noring; 2000; 636).

Buna karşılık, H. Walter, psikolojik taciz mağdurunun zayıf yönlerini ön plana çıkaran bir profil çizmektedir. Walter, mağduru hastalık belirtileri gösteren, işe gelmeyen, işten atılan bunların yanı sıra stres ve psikosomatik rahatsızlıkları olan, depresyona veya intihara

meyilli bir kişi olarak tanımlamaktadır (De Falco vd.; 2003; 17-18 & Riguzzi; 2001; 22). Walter'a göre psikolojik tacize maruz kalan kişi bir taraftan hiçbir suçu olmadığını düşünürken, diğer taraftan da her şeyi yanlış yaptığını düşünmektedir. Dolayısıyla kendine olan güveni sarsılmıştır ve bir belirsizlik yaşamaktadır. Bu durumdaki bir kişi çoğunlukla kendi kendini suçlamaya başlar (Riguzzi; 2001; 23).

Dolayısıyla mağdurun hastalıklı bir profil çizdiği söylenebilir. Ancak bu hastalığın belirtileri gözle görülebilen fiziksel rahatsızlıklardan farklı olarak mağdurun ruhsal sağlığının etkilemesi ve belirtilerinin genellikle gözle görülememesidir. Nitekim bugün psikolojik tacizin bir meslek hastalığı olduğu kabul edilmektedir.

Brigitte Huber konuya farklı bir açılım getirerek, psikolojik tacize maruz kalanları genel olarak dört grupta toplamaktadır (De Falco vd.; 2003; 18. & Huber B; 1994). Bu gruplar yalnız olanlar (sadece erkeklerin çalıştığı işyerlerinde çalışan kadınlar veya tersi), farklı olanlar (özürlüler veya yabancılar), başarılı olanlar (düşmanca davranışların temel sebebi işyerinde başarılı çalışanlara karşı duyulan kıskançlık veya çekemezliliktir) ve işyerinde işe yeni başlayanlardır (işyerinde hâlihazırda belli gruplaşmalar mevcut ise, kişilerin bu gruplara kendini kabul ettirmesi en çok karşılaşılan sorunlardan biridir).

Huber'in bu analizi ilginç olmakla birlikte kesinlik taşımamaktadır. Çünkü bahsi geçen dört kategori de işyerinde zaman zaman farklı hasmane davranışlara maruz kalabilmekte ise de, bu davranışlar her zaman taciz anlamına gelmeyebilir. Çünkü psikolojik taciz karakter özellikleri yanında kişinin sahip olduğu sosyal, ekonomik ve kültürel ortamlara göre değişebilmekte, aynı davranışlar farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanabilmektedir (De Falco vd.; 2003; 18-19).

b) Tacizde Bulunan Kişi

Psikolojik tacizde bulunan kişi stratejik konumda olan yönetici, amir veya patron gibi genellikle aksiyonları fayda-maliyet sınırlaması içeren profiller ya da sosyal gerekçelere bağlı olarak yatay düzlemde iş arkadaşı kategorisinde yer alan kişilerdir (Ferrari (a); 2004; 3).

(1) Kişilik Özellikleri

Araştırmalar, psikolojik tacize eğilimli olan kişilerin bazı ortak kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Her şeyden önce psikolojik taciz davranışı gösterenlerin sadece % 4'ünün kişilik yapısı psikopat olarak tanımlanan kategoriye girmektedir. Taciz eğilimi olanların çoğunlukla bu tür davranışları bir strateji olarak benimsedikleri ve temelde rakip olarak algıladıkları kişilere psikolojik açıdan zarar vererek başarısız kılma çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim, psikolojik taciz davranışlarının müsamaha ile karşılanmadığı hatta cezalandırıldığı şirketlerde psikolojik taciz vakalarının sıklığı belirgin biçimde gerileyebilmektedir. Ayrıca daha önce taciz davranışları gösteren kişilerin de bu tür davranış ve tutumlarını terk etme eğilimine girdikleri görülmektedir (Namie; 2002; 3).

İkinci olarak, tacizci genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar sergilemektedir. Özellikle psikolojik tacizin sürdürülebilir olması için tacizci bilinçli olarak hedefiyle yarattığı çatışma ortamını şiddetlendirmeye çalışmaktadır. Bu çabalar, çoğunlukla hedef alınan kişinin giderek yıpratılması aşamasına kaydırılmaktadır. Bu süreçte tacizci yarattığı sonuçların da farkında olduğu gibi bir çok vakada bu durumdan büyük bir memnuniyet duymaktadır.

Nitekim psikolojik taciz davranışları göstermeye eğilimli kişilerle yapılan mülakatlar bu değerlendirmeleri açık biçimde desteklemektedir. Mülakatlara katılan deneklerin çoğunlukla psikolojik tacize ilişkin tutum ve davranışlarını ret etmek bir yana savundukları ve aslında sadece tahriklere karşı koyduklarına ilişkin görüşlerini büyük bir içtenlikle savundukları görülmüştür. Davranışlarından hiçbir suçluluk duygusu taşımayan deneklere göre, psikolojik taciz kişilerarası rekabetin doğal bir sonucudur amaç rakibini izole etmek ve başarısız kılmaktır (De Falco vd.; 2003; 19).

Sonuç olarak, psikolojik tacize yatkın kişilerin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve psikolojik şiddeti silah olarak kullanmayı tercih eden bir profil sergiledikleri anlaşılmaktadır. Tacizcilerin çoğunlukla kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalıştıkları, bu

nedenle herkesten daha başarılı olma isteklerini bir takıntı haline getirmiş oldukları görülmektedir (Namie; 2002; 4).

(2) Tacizci Profilleri

Namie dört farklı tacizci profili üzerinde durmaktadır.

(i) Çıgırtkan

Klasik psikolojik taciz tiplemesini yansıtır. Bunlar, özellikle herkes içinde duygusal bir tonlama yaratabilirler. İşyerinde keyifli bir ortam yaratabilme potansiyeli yanında birden bire beklenmeyen ölçüde kızgın bir davranış modu sergileyebilirler. İşyerinde bu kişilerden korunulması gerektiği yönünde bir kanaat yaygınlaşmıştır.

(ii) Sürekli Eleştirmen

Bu tipler genellikle çalışma arkadaşları ve bağlı astlarının davranış ve eylemlerinde kusur arar ve bunları kişilerin performansı üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanırlar. Bu sayede kendi kusur ve eksiklerini gizlemeye çalışırlar. Herkesin eksiklerini ifşa etmekten büyük bir keyif alan sürekli eleştirmen, mağdurun kafasını karıştırmak ve onu herkes karşısında küçük düşürmek için hatalarını özellikle biriktirir ve günü geldiğinde ortaya çıkarır. Kapalı kapıları sever, böylece hedef aldığı kişileri kapı kapı dolaşıp küçültmeye çalışır.

(iii) İki Başlı Yılan

Bu kişiler örgütsel şemada yukarı doğru sürünerek ilerlerken, aşağıdakiler için çeşitli planlar tasarlarlar. Yılanlar hedeflerinin şöhretini özellikle kendi imajlarını güçlendirecek şekilde karalamaya çalışırlar. Yılan "böl/yönet" politikası kapsamında dedikodular ve çeşitli çarpıtmalarla iş arkadaşlarını mağduruna doğru yönlendirir. Mağdurun argümanlarına inanılmazken, bu kişiler herkesi kendisine inandırmakta büyük bir maharet sahibidir.

(iv) Kapıcı

Hedefinin başarısızlığı için tüm zamanını parasını ve bilgisini harcamaya hazırdır. Bu nedenle mağdurun performansı konusunda her

zaman bir şikayeti vardır. Mağdurun işyerinde herkes tarafından başarısız olarak algılanması için her şeyi yapmaya hazırdır.

c) Tanıklar

Psikolojik taciz olgusunun üçüncü aktörü tanıklardır. Tanık, mağdur ve tacizci ile aynı işyeri ve çalışma ortamını paylaşan ve taciz eylemlerini gören ya da gözlemleyen kişidir. Diğer bir ifadeyle tanık, aynı işyerinde mağdur ve tacizde bulunanlar dışında olaylara tanıklık eden tüm çalışanlardır. Buna karşılık tanık, çoğunlukla psikolojik tacizle karşılaşmamak için tacizcinin davranışlarını görmezlikten gelme eğilimindedir (Namie; 2002; 2).

Tanıklar her ne kadar psikolojik taciz sürecinin pasif ögesi olsalar da dolaylı olarak olayın bir parçası olmakta, onu algılamakta ve yansımalarını yaşamaktadırlar. Nitekim, işyeri şiddeti vakalarında çalışanın doğrudan hedef alınması gerekmemekte, bir çok durumda tanıklar da bu durumdan zarar görmektedir. Benzer şekilde şiddetle karşılaşma korkusu sürekli nakitle iş yapan ve çalışma konusu para olan bireylerin zihninde fiziksel ve fizyolojik açıdan ciddi bazı sorunlara yol açabilmektedir (Giga, & Hoel; 2003; 9).

Öte yandan tanıklar psikolojik taciz eylemleriyle mücadelede önemli bir partner olma eğilimindedir. Tanıkların göstereceği işbirliği tacizcilerin daha etkin bir şekilde engellenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle tanıkların desteğini kazanan bir mücadele stratejisinin daha başarılı olacağı söylenebilir (De Falco vd.;2003; 19–20).

Bu süreçte tanıkların bazıları pasif bazıları ise aktif olarak yer almaktadır. Pasif tanıklar (co-mobber) genellikle bu duruma ilgisiz ve duyarsız kalmakta ve tacizci ile ilişkilerini sürdürmektedirler. Bir taraftan bu çatışmayla ilgili herhangi bir sorumluluk taşıdıklarını kabul etmezken, diğer taraftan da çatışmanın aktörleri arasında arabuluculuk yaptıklarına inanmaktadırlar. Walter'a göre pasif tanıklar bu çatışmanın kilit adamları konumundadır. Çünkü kayıtsız kalmaları ve duruma müdahale etmemeleri tacizciyi cesaretlendirmektedir (De Falco vd.;2003; 20 & Riguzzi; 2001; 23).

Aktif tanıklar (side-mobber) ise; tacizciye karşı sempati duyan ve açıkça onun yanında yer alan kişilerdir. Hatta farkında olmadan tacizciye doğrudan doğruya destek vermektedirler. Dolayısıyla aktif tanıkları bu özelliklerinden dolayı tacizcinin “müttefiki” olarak tanımlamak da mümkündür. Yapılan araştırmalarda karşı fikirde olan tanıkların yani mağdura yardım eden, yaratılan çatışma ortamını kabullenmeyen ve bir çözüm arayanların oldukça az olduğunu da saptanmıştır (Riguzzi; 2001; 24). Sonuç olarak mağdur ihtiyacı olan ve beklediği sosyal destekten mahrum kaldığından kaçınılmaz sona (stress, psikosomatik rahatsızlıklar, istifa, vb.) daha hızlı bir şekilde yaklaşmaktadır.

C. PSİKOLOJİK TACİZİN YÖNÜ VE ETKİ ALANI

1. Psikolojik Tacizin Yönü

Psikolojik tacizin yönü tacizi yönlendiren kişi ile taciz davranışına maruz kalan kişi arasındaki ilişkinin boyutunu tanımaktadır. Psikolojik taciz olgusu işyerinde hem dikey bir hiyerarjik düzlemde meydana gelen (dikey psikolojik taciz) hem de aynı kademedeki kişiler arasında meydana gelebilmektedir (dikey psikolojik taciz).

a) Dikey Psikolojik Taciz

Psikolojik taciz vakaları ağırlıklı olarak dikey hiyerarjik ilişki çerçevesinde gerçekleşir. Bu ilişkide taraflardan biri amir konumunda iken diğer ona bağlı bir ast konumundadır. Amir-ast ilişkisi sürecinde psikolojik taciz davranışı yukarıdan aşağı (amirden asta) bir şekilde gerçekleşebileceği gibi nadiren de olsa taciz eğilimi aşağıdan yukarı (asttan amire) doğru da yönlendirilebilir. Veriler taciz davranışının ağırlıklı olarak amirlerden kaynaklandığını göstermektedir (De Falco vd.;2003; 25).

(1) Yukarıdan Aşağıya

Araştırmalar psikolojik tacizi gerçekleştiren kişinin genellikle bu tür davranışlara maruz kalan kişilerden daha üst bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır (%71). Nitekim çoğu psikolojik taciz saldırısı bağlı amirden gelmektedir (Namie; 2002; 3). Örneğin Avrupa

Birliği ülkelerinde amirden bağlı asta yöneltilen psikolojik taciz vakalarının oranı % 57'ye ulaşmaktadır. Bu oran İngiltere'de % 83'lere çıkmaktadır. Yukarıdan aşağıya uygulanan psikolojik taciz yalnızca yaygınlığı açısından değil, aynı zamanda çalışma ahlakı açısından da önem arz etmektedir. Bu tür tacizi sürekli tekrar eden hiyerarşik güç tacizi olarak tanımlayabiliriz. Güçten kaynaklı taciz, resmi örgütsel gücün, haksız davranışlarda bulunmak amacıyla kullanılmasıdır (Vandekerckhove ve Commers; 2003; 42).

Amirden kaynaklanan psikolojik taciz olayları iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki şef veya departman müdürü gibi üst kademedede bulunanların kendilerine bağlı çalışanlara karşı görevleri gereği sahip oldukları gücü kuraldışı, keyfi ve aşırı derecede kullanarak, kısacası statülerini suiistimal ederek hasmane, saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarda bulunmalıdır.

Üst kademedekileri bu tür davranışlara iten nedenler arasında en yaygın olanları; siyasi görüşler, kıskançlık, taraflar arasındaki yaş farkı, kişisel antipati, verimin haddinden az/çok olması, bağlı çalışanların üstlerinden daha çok veya daha iyi çalışmasından dolayı üstün sosyal imajını tehdit etmesi gibi faktörler bulunmaktadır(Riguzzi; 2001; 27).

Öte yandan belli durumlarda psikolojik taciz davranışı bir kişiden değil bir yönetim stratejisi olarak üst yönetimden belli bir çalışan grubuna (örneğin sendikalı çalışanlara) ya da işyerindeki tüm çalışanlara yönlendirilmektir. “Patronaj” (bossing) ya da “stratejik psikolojik taciz” (strategic mobbing) olarak tanımlanabilecek bu stratejinin nihai amacı belli bir yönetsel politikayı (örneğin çalışanların sendikadan ayrılması) hedef alınan çalışana kabul ettirmektir (Ferrari (b); 2004; 7).

İşletmeler rasyonelleşme, küçülme veya personel profilini değiştirme gibi hedeflere ulaşmak için patronaj yoluyla, artık kurum içinde kendisine ihtiyaç duyulmayan çalışanları istifa etmeye zorlamaktadırlar. Böylece personeli işten çıkarmanın maliyetleriyle karşılaştırıldığında oldukça ekonomik bir çözüm yolu elde etmiş olmaktadır (De Falco vd.;2003; 26).

Özellikle sürekli ve belirsiz süreli ekonomik krizlerin hüküm sürdüğü ülkelerde işsizlik oranlarının sürekli artması ve çalışanların işlerini kaybetmekten korkmaları patronajın yaygınlaşması için elverişli bir koşul yaratmaktadır. Bu durumda işverenlerin çalışanları işsizlikle tehdit etmeleri kolaylıkla planlı bir psikolojik taciz aracı olmaktadır.

Patronaj, işletme tarafından çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Çalışma ortamının personel için çekilmez hale getirilmesi, tehditler, sert tutumlar, azarlamalar ve bazen de kanıtlanması çok zor olan sabotajlar işletmenin kullandığı yöntemlerden bazılarıdır. Bazı durumlarda ise işletmenin herhangi bir taktik kullanmasına gerek kalmayabilir, çünkü sadece çalışanın sahip olduğu statü sembollerinin (işletmenin verdiği otomobil, cep telefonu, diz üstü bilgisayar, vb.) elinden alınması ya da kendisine ve statüsüne yakışmayacak işlerin yaptırılması da yeterli olmaktadır.

Ancak patronaj uygulayan işletmeler bunun ciddi sonuçlar doğuracağını ya farkında değiller ya da önemsememektedirler. Zira işletme patronaj nedeniyle sağlığı (fiziksel/ruhsal) bozulan personelin işe gelmediği günlerin ve performansında meydana gelen düşüşün maliyetine katlanmak zorunda kaldığından işletmenin ekonomik kaynakları boşa harcanmış olmaktadır (Riguzzi; 2001; 28). Ayrıca bu tür uygulamalar, kurumun sosyal imajını da zedelemekte ve yeni istihdam edilecek olan çalışanlar için kurumun çekiciliğini azaltmaktadır.

(2) Aşağıdan Yukarıya

Mağdura bağlı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen psikolojik taciz genellikle üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu durumda tacizi gerçekleştiren tek bir kişiden değil bir çok kişiden bahsetmek gerekir. Zira bu tür bir tacizde hedef örneğin bölüm şefi ise (ilk kademe yönetici) tacizde bulunanlar tüm bölüm çalışanlarıdır. Çalışanlar kabullenmedikleri yöneticiye karşı isyan ederek onu soyutlar ve sabote ederler. Bu tür bir davranışa maruz kalan kişi için tacizin sonuçları daha ağır olmaktadır. Çünkü kendisini temize çıkarmak istediğinde her girişim sonuçsuz kalmaktadır. İK yöneticileri, bu durumda çoğunluğa inanmayı tercih etmektedirler (Riguzzi; 2001; 28).

Bu tür psikolojik tacize nadiren rastlanmaktadır. Saldırgan/aldırganlar genellikle yöneticinin görevine talip olan ancak bu göreve getirilmedikleri için kıskançlık yapanlar veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulanlardır.

b) Yatay Psikolojik Taciz

Psikolojik taciz bir çok durumda aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çekişme veya rekabetin bir aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çekişme nedeni yetki veya sorumluluk çatışmasına olabileceği gibi daha başarılı çalışanların cezalandırılması isteği de olabilir. Özellikle katı bürokrasi bir kültürüne sahip şirketlerde örgütsel kültür daha kıdemli çalışanların iş arkadaşları üzerinde psikolojik taciz davranışı sergilemesine zemin hazırlayabilmektedir (Riguzzi; 2001; 28).

Yatay düzeydeki kıskançlıklar, dedikodular, çatışmalar, rekabet ve kişisel antipatiler gibi psikolojik taciz davranışları amirden kaynaklanan taciz davranışına karşı çok daha agresif olabilmektedir. Bunun temel nedeni taraflar arasındaki çekişmenin formel olmaktan ziyade enformel bir zeminde gerçekleşmesidir. Bazı araştırmacılara göre, özellikle işgücü piyasasındaki rekabetin yoğunlaştığı ve iş bulma olanaklarının sınırlandığı dönemlerde psikolojik taciz davranışı daha yaygın bir risk olma eğilimindedir (Ferrari (b); 2004; 6).

2. Psikolojik Taciz Davranışları ve Etki Alanı

a) Biçimi ve Niteliği

Psikolojik taciz saldırganlık içeren oldukça karmaşık bir davranış biçimidir. Dolayısıyla çok farklı açılardan ifade edilebilmektedir. Ancak bu davranış biçiminde sabit olan tek faktör mağdurun daha aciz bir konumda olmasıdır. Mağdur psikolojik yıldırmaya maruz kaldığı süre zarfında öncelikle başlangıçtaki pozisyonunu, saygınlığını, karar verme gücünü, sağlığını, özgüvenini, arkadaşlarını ve onurunu kaybetmektedir.

Gerçekte, araştırmalar psikolojik taciz kavramının çok geniş bir yelpazede yer alan tutum ve davranışlarla somutlaştırıldığını ortaya koymaktadır. Burada önemli olan bu tutum ve davranışların işyerinde cinsel taciz ve ayrımcılığı tanımlayan bir boyut içermesi, niteliğinin

kolaylıkla ayırt edilememesi, genellikle farklı bazı biçimlerde ortaya çıkması, bireysel bir sorun alanı olarak görülmesi ve birlikte çalışanlar arasında daha sıklıkla rastlanmasıdır (Ferrari (a); 2004; 2).

Psikolojik taciz sürecinde karşılaşılan bazı davranışlar arasında küçültücü işe başlama ritüelleri, azarlanma, aşırı iş yükü, belli bir çalışanın hedef alınması veya hedef gösterilmesi, bilgi paylaşımında eksiklik, izinsiz gözlem veya denetim, baskıcı performans denetimi, eğitimlerden ve sosyal aktivitelerden dışlanmak, sosyal izolasyon, tehdit içeren performans görüşmeleri, iş alanı ile bağlantılı olmayan görevler, kinayeli ifadeler, haksız ve aşırı eleştiri ve küçük düşürücü şakalaşmalar bulunmaktadır (Work Safereps; 2004; 4).

Psikolojik taciz kavramı genellikle saygı ve itibar algılamasına bağlı olarak kişiye özgü bir şekilde değişen oldukça görece bir kavramdır. Dolayısıyla birini dışlamaktan şiddet uygulamaya kadar değişen çok farklı tutum ve davranışlar şeklinde biçimlenmektedir. Bu kapsamda fiziksel temas, şakalaşmalar, saldırgan bir dil, dedikodu, azarlama, afişe etme, müstehcen jest ve mimikler, bilgi ve kaynakların saklanması, iş delegasyonundan kaçınmak, sorumlulukların keyfi olarak kaldırılması, izolasyon veya işbirliğinden kaçınma ve sosyal aktivitelerden dışlama gibi tavır ve davranışlar psikolojik taciz örnekleridir (Ferrari (a); 2004; 2).

ABD Posta Hizmetleri tarafından gerçekleştiren bir çalışmada psikolojik taciz davranışlarının sıklığı analiz edilmiştir. Araştırmada psikoloji taciz biçimlerinin fiziksel saldırılar (1/25), fiziksel taciz (1/8) ve sözlü taciz (1/4) şeklinde gerçekleştiği görülmüştür (Namie; 2002; 3).

Birbirinden bağımsız vakalarda tek başlarına ele alındığında olumsuz bir karaktere taşımayan bu davranışlar, belirli bir sıklıkta, uzun süreli ve hedef alınan kişiye zarar vermek amacıyla yapılması halinde mahiyeti değişmekte ve önemli bir risk unsuruna dönüşmektedir (Leymann; 1996; 169).

b) LIPT Psikolojik Yıldırma Taktikleri

“Psikolojik Yıldırma Taktikleri” (Leymann Inventory of Psychological Terrorism-LIPT) Leymann tarafından geliştirilen ve psikolojik tacizi tanımlayan 45 farklı negatif tutum ve davranışı ifade etmektedir. LIPT Psikolojik Yıldırma Taktiklerini, beş ayrı kategoride sınıflamak mümkündür: mağduru iletişim olanaklarına, sosyal ilişkilerine, sosyal imajına, mesleki ve özel hayatının kalitesine ve sağlığına yönelik yapılan saldırılardır (De Falco vd.;2003; 29-30).

(1) İletişim Olanaklarının Engellenmesi

Psikolojik taciz davranışlarının önemli kısmı hedef alınan kişinin çevresiyle iletişimini sınırlamaya dönük davranışları içermektedir. Amaç mağduru çevresinden soyutlamak ve yalnız bırakmaktır. İletişim olanaklarını engellemeye dönük davranışlar arasında özellikle çalışanın kendisini ifade etmesinin engellenmesi, sürekli sözünün kesilmesi, toplantılara alınmaması, azarlama gibi tutum ve davranışlar ön plana çıkmaktadır.

Öte tandan bir çok durumda çalışan doğrudan doğruya işiyle ilişkili konularda iletişim olanaklarına dönük saldırılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin sözlü ve yazılı iletişimde geribildirim sınırlandırılması, yanlış veya eksik bilgilendirilme, karar alma sürecinin dışında tutulma, önerilerin nedensiz şekilde ret edilmesi bunlardan bazılarıdır. (Riguzzi; 2001; 25).

(2) Sosyal İlişkilere Saldırı

Psikolojik taciz vakalarının bazılarında mağdurlar çalışma arkadaşları veya amirleri tarafından dışlanarak cezalandırılmaktadır. Amaç hedef alınan kişiyi fiziksel olarak soyutlamak ve psikolojik açıdan yalnızlaştırmaktır. Sosyal ilişkilere dönük saldırılar arasında mağdur hakkında asılsız iddia ve söylentiler, iletişimin kesilmesi, sosyal aktivitelerden dışlama davranışı öncelikle ayılabilecek olanlardır. Ayrıca performans hedeflerini aşma eğilimi gösteren çalışanlar grubun diğer üyeleri tarafından grup normunu “zedeledikleri” gerekçesiyle dışlanabilirler (Riguzzi; 2001; 25).

Bazı durumlarda mağdur fiziksel olarak da dışlanarak, çalışma arkadaşlarından uzak bir ofiste çalıştırılmaya zorlanabilmektedir. Böylece mağdur, kimse ile iletişim kuramayacağı izole edilmiş bir ortamda diyalogların dışında tutulmuş olur.

(3) Sosyal İmaja Dönük Saldırı

Bir çok durumda psikolojik taciz hedef alınan kişinin sosyal imajına zarar vermeyi amaçlar. Örneğin mağdurun sosyal imajı, yanlış ve sürekli birbiriyle çelişen emirler verilerek, böylece yanlış kararlar almasına neden olunarak zedelenmeye çalışılır. Benzer şekilde, asılsız iddia ve iftiralar, özel yaşam ilişkin haksız ithamlar özellikle ön plana çıkan taciz davranışlarıdır. Buna hedef alınan kişinin fiziksel görünüşüne ilişkin alaycı espriler de eklenmelidir. (De Falco vd.; 2003; 30).

Bazı araştırmacılar ise, etnik kimliğin de önemli bir psikolojik taciz faktörü olduğunu saptamışlardır (Hoel & Cooper, 2000; 3). İngiltere’de 70 farklı sektörde 5288 çalışan arasında yapılan araştırmada Asya kökenli denekler arasında %19.6 düzeyinde olan psikolojik taciz vakalarının oranının, beyazlar arasında %10.5’e gerilediği görülmüştür.

Bu kapsamda zikredilmesi gereken bir diğer tutum da politik veya dini görüşleri nedeniyle mağdurun saldırıya uğramasıdır. Özellikle azınlık konumunda olan sosyal, dini veya politik bir grubun üyesi olan kişiler için bu sonuç daha sık rastlanılan bir durumdur.

Öte yandan iş arkadaşlarından kaynaklanan (yatay) psikolojik taciz vakalarında mağdur yöneticisinin veya çalışma arkadaşlarının önünde küçük düşürülerek aşağılanmaktadır. Buna karşılık amirden kaynaklanan (yukarıdan aşağıya) psikoloji taciz olaylarında ise, mağdura cinsel içerikli tekliflerde bulunulması, mağdurun küçük düşürücü işler yapmaya zorlanması, kararlarına şüpheyle bakılması ve kendisine küfürlü veya küçük düşürücü sözler sarf edilmesi yaygın şekilde rastlanılan davranışlardır (De Falco vd.; 2003; 31).

(4) Mesleki Kariyere Yönelik Saldırı

Psikolojik tacize maruz kalan mağdur açısından bu durum mesleki kariyere dönük bir sabotajdan başka bir şey değildir. Çünkü psikolojik taciz doğrudan ya da dolaylı mağdurun iş kariyerini olumsuz etkilemektedir. Bu, çoğunlukla tacizi gerçekleştiren kişinin de nihai amacıdır. İş kariyerine dönük saldırılar çeşitli biçimlerde meydana gelebilmektedir.

Bunlar arasında özellikle kişiye sahip olduğu becerilerinin çok altında iş verilmesi, ya da gerçekleştirilebileceğinin çok üstünde iş hedefleri vermek ön plana çıkmaktadır. Bazı durumlarda amir astının terfisini engellemek veya geciktirmek yoluyla onu saf dışı etmeye çalışır. İş kariyerine dönük bir diğer saldırı türü astlar arasında iş olanaklarının adil şekilde dağıtılmamasıdır. Örneğin kurumsal eğitim harcamalarının sürekli ve kasıtlı olarak bazı çalışanlar aleyhine gerçekleştirilmesi bu kapsamdadır (Davenport vd; 2003; 19).

(5) Sağlığa Yönelik Saldırı

Psikolojik taciz davranışlarının bir kısmı mağduru psikolojik, ruhsal ve duygusal açıdan ciddi biçimde zedelemektedir. Bazı durumlarda bu etkinin yönü biyolojik ve fizyolojik bir boyut kazanabilmektedir. Sözcüleri, hedef alınan kişiye sürekli ağır bir iş programı vermek, sağlığına zarar verecek işlerde çalıştırmak ve cinsel amaçlı saldırılar bu kapsamda olan psikolojik taciz davranışlarıdır (Davenport vd; 2003; 19).

Özellikle kadın çalışanların ruhsal ve duygusal sağlığına dönük saldırılardan biri de cinsel amaçlı tacizlerdir. Örneğin bankacılık gibi bir çok sektör geleneksel olarak özellikle kıdemli yönetim pozisyonlarında erkeklerin ağırlıklı olduğu bir işgücü profiline sahip olmuştur. Bu durum kadın işgücü için daha hasmane bir işyeri ortamı yaratılmasına yol açmaktadır. Cinsel taciz, özellikle bankacılık sektöründe Yunanistan, İtalya ve Portekiz gibi Güney Avrupa ülkelerinde yaygın bir sorundur. Odak grup çalışmaları sorunun yaygınlığını ortaya koymakta ayrıca kişisel olarak bu sorunla karşılaşan veya tanık olan bir çok çalışan profesyonel yardıma yönelmektedir. Buna karşılık, bu ülkelerde cinsel taciz kavramı doğru bir tanımlama olarak görülmemektedir.

Çünkü taciz davranışları "normal" bir davranış gibi algılanmaktadır. Ayrıca kadınların da bankadaki pozisyonlarını riske atmamak için bu tür davranışlarla etkin bir şekilde mücadele etmekten kaçındıkları bilinmektedir.

Örneğin, Portekiz'de yapılan bir çalışmada katılımcıların %41'i cinsel tacize uğradığını kaydetmiştir. Buna karşılık, deneklerin %90'ını işlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmamak veya kötü bir şekilde anılmamak için bu tür davranışları ifşa etmekten kaçınacaklarını ifade etmişlerdir (Giga, & Hoel; 2003; 9).

c) Diğer Tutum ve Davranışlar

Psikolojik taciz sürecinde birçok davranış biçimi ile karşılaşılabilir. unutulmamalıdır. Leymann'ın ortaya koymuş olduğu davranış kalıpları sadece Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır ve bu ülkelerin davranışsal özelliklerini taşımaktadır. Bu davranış biçimlerinin diğer ülkelerde de rastlanabileceği gibi, kültürel farklılıklara dayalı olarak değişik davranışlar da gözlemlenebilmektedir (Leymann; 1996; 169). Nitekim Knorz ve Zapf, araştırmaları sonucunda Leymann'ın listesini genişletmeye yönelmişlerdir.

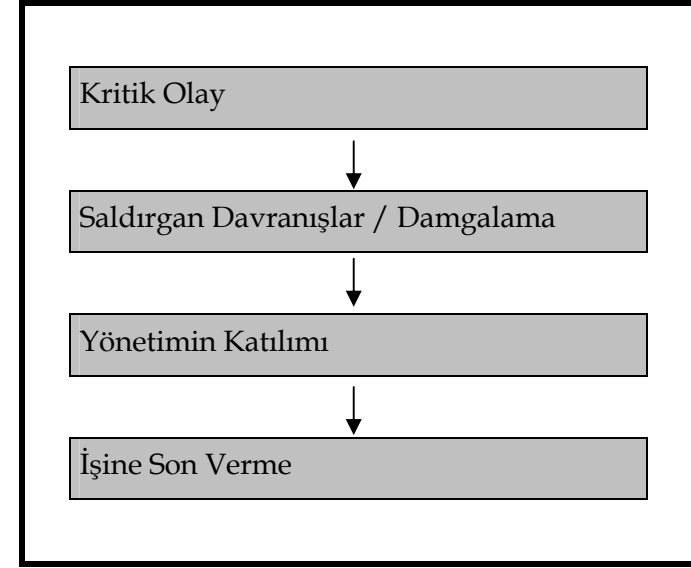
Buna göre, mağdurun iş arkadaşlarıyla özel şeyler konuşmasının yasaklanması veya iş arkadaşlarının mağdura karşı kışkırtılması yaygın olarak gözlenen saldırılardır. Aynı şekilde mağdurun başarılı olmasına rağmen üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmemesi, genel olarak örgüt içinde mağdur hakkında negatif fikirlerin veya hasmane duyguların oluşması diğer tutum ve davranışlar arasında yer alır. Son olarak, özellikle astlardan kaynaklanan psikolojik taciz vakalarında amirden talimat almanın reddedilmesi ve sorumluluğun amire yıkılması daha seyrek olmakla beraber gözlenen davranış biçimlerindedir (De Falco; 2003; 31 & H.Ege; 1996).

3. Psikolojik Tacizin Aşamaları

Psikolojik taciz süreci, zamana ve sosyal yapı unsurlarındaki farklılaşmaya göre değişme gösterse de Kuzey Avrupa'da yapılan

araştırmalar sonucunda tipik olarak nitelendirilebilecek benzer bazı aşamalar tespit edilmiştir. Bu aşamaları dört noktada toplayabiliriz.

Tablo IV : Leymann'ın Psikolojik Taciz Aşamaları



İlk aşama; kritik bir olayın meydana gelmesidir. Bu olay çoğu zaman kurum içinde ortaya çıkan bir çatışmadır. Psikolojik taciz ise abartılmış/tırmandırılmış bir çatışma olarak tanımlanabilir fakat mevcut çatışmanın hangi nedenlerle tacize dönüştüğüne dair de çok fazla şey bilinmemektedir. Kısa olan bu ilk aşamada taciz söz konusu değildir ve çatışma tacize de dönüşmeyebilir. Problemin ortaya çıktığı asıl aşama saldırgan davranışların ve hedef alınan kişiyi damgalamanın gerçekleştiği ikinci aşamadır (Leymann; 1996; 171).

İkinci aşamada; psikolojik saldırılar başlar ve taciz dinamikleri harekete geçer. Daha önce de belirttiğimiz üzere, bu aşamada gözlenen davranışlar gündelik iletişim sürecinde bağımsız olarak ele alındığında rahatsız edici bulunmazken, bir kişiyi hedef alır ve sürekli olarak o kişiyi yıldırma amacıyla yapılırsa söz konusu davranışları taciz olarak nitelendirmek gerekir (Leymann; 1996; 172).

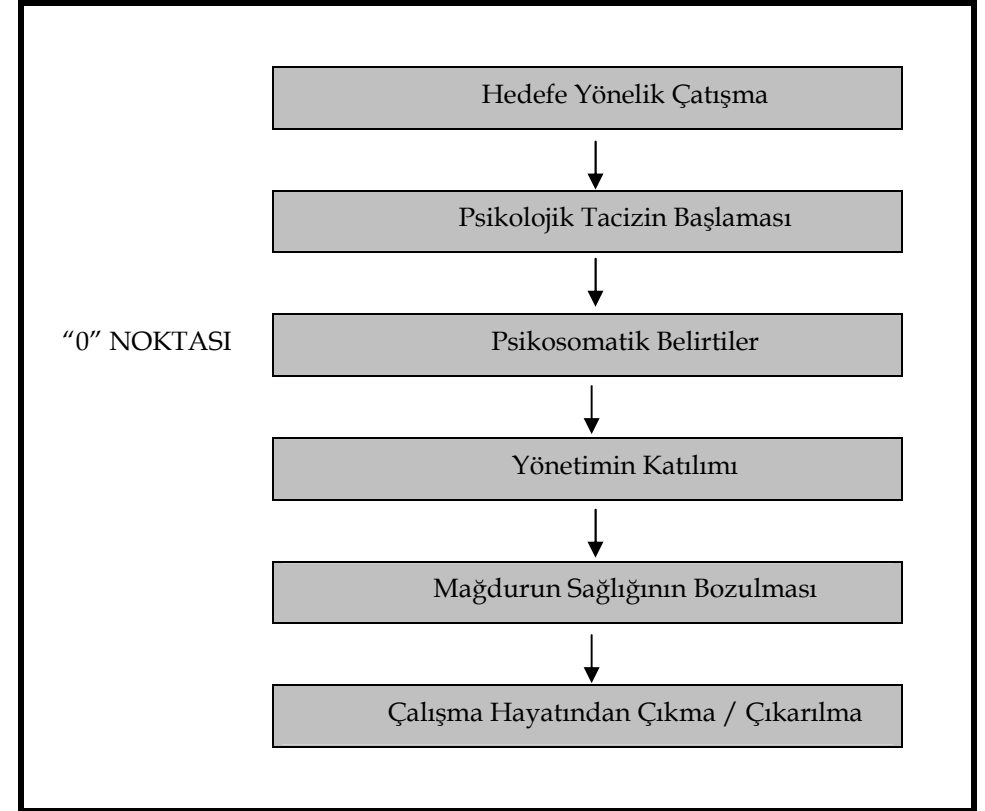
Üçüncü aşamada; kurumun veya personel biriminin yöneticilerinin sürece dahil olmaları halinde olay resmi bir vaka haline dönüşür. Birinci veya ikinci aşamada olayın dışında kalmış olan yönetimin bu aşamada olay hakkında hatalı bir yargıya varması olağan bir durumdur. Yönetim, taciz sürecinde oldukça yıpranmış, kendine güveni azalmış ve kendini savunma mekanizması zayıflamış olan mağdurun hatalı olduğu sonucuna varabilir ve problem yaratan kişiden, yani mağdurdan kurtulma yoluna gidebilir. Bunun nedeni yönetim ve diğer çalışanların olaya çevre faktörlerindense kişilik özelliklerine dayalı olarak açıklamalar getirmesidir. Oysa ki psikolojik tacize maruz kalmış bir bireyin kişilik özellikleri de oldukça deforme olmuştur, rasyonel davranmamaktadır, olaylara ve kişilere taciz öncesinde verdiği tepkileri vermemektedir. Dolayısıyla mağdur bu aşamada, yılgın ve yıpranmış ruh haline göre değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetimin işyerinde sağlıklı bir psikolojik çalışma ortamı sağlama mesuliyeti bulunduğu ve bu nedenle söz konusu olayın sorumluluğunu üstlenmeyi reddettiği için de bu şekilde davranma yoluna gidebilir (Leymann; 1996; 172).

Dördüncü ve son aşama mağdurun işine son verilmesidir. Psikolojik taciz sürecinde kişilerin emeklilik zamanları gelmeden çalışma hayatından çekilmeleri oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bunun nedeni mağdurun, çeşitli rahatsızlıklar nedeniyle tıbbi ya da psikolojik yardıma ihtiyaç duymasıdır (Leymann; 1996; 173). Bu durum işten ayrılmasından sonra daha da derinleşerek devam eder (Davenport vd; 2003; 20).

Leymann'ın bu yaklaşımından farklı olarak, Noa Davenport ve arkadaşları ise psikolojik taciz sürecini beş aşamaya ayırmıştır; anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor ve akıl hastası olarak damgalanma, işine son verilme (Davenport vd; 2003; 20).

Harold Ege Leymann'ın dört aşamadan oluşan modelini İtalyan toplum yapısına adapte ederek altı aşamalı bir model oluşturmuştur. Bu gereklilik İtalyan yönetim kültürü ve iş organizasyonunun gerek İskandinav ülkeleri gerekse Almanya'nunkilerden tamamen farklı olmasından doğmuştur (Ege; 2001; 18-22).

Tablo V : Ege'nin Psikolojik Taciz Aşamaları



Görüldüğü üzere Ege'nin modelinde, Leymann'inkinden farklı olarak "0" noktası yani başlangıç safhası, psikosomatik ilk belirtilerin görüldüğü ve mağdurun sağlığının ciddi bir şekilde bozulduğu safhalar mevcuttur. Sadece İtalyan modelinde bulunan "0" noktası aslında Akdeniz kültürünün hakim olduğu bir çok ülkede de (Türkiye gibi) gözlemlenebilen bir takım özelliklerden kaynaklanır. Bu evreye kadar meydana gelen olaylar ve sergilenen davranışlar çalışanlar tarafından kabul gören ve rutin iş hayatında normal kabul edilen çatışmalardır. Tipik bir İtalyan işletmesi zaten çatışmacı bir ortama sahip olduğundan, ilk evrelerde meydana gelen çatışmalar doğrudan psikolojik taciz olarak

algılanmaz ancak tacizin gelişmesi için elverişli bir ortam yaratır (Borgognani; 2003; 24).

Psikosomatik ilk belirtilerin görüldüğü üçüncü yani, mağdurun tacizkar davranışların farkına vardığı safha Ege'ye göre çok önemlidir. Mağdur bu safhada söz konusu davranışlara tepki vermeye başlar ve bu davranışları önlemeye yönelik girişimlerde bulunur (De Falco ve diğerleri; 2003; 36).

Durumun yönetime, bu çoğu zaman personel birimleri olmaktadır, bildirilmesiyle birlikte, personel biriminin yanlış değerlendirmeleri sonucunda taciz vakası tüm çalışanlar tarafından öğrenilir. Sağlığı bozulan mağdur, psikolojik taciz davranışlarından etkilenmesinin yanı sıra personel biriminin mağdurun bakış açısına göre haksız davranışları da onu olumsuz etkiler ve böylece beşinci safhaya geçilmiş olur (Borgognani; 2003; 26). Bu safhada sağlığı iyice bozulan mağdur, ya istifa eder, ya iş yapamaz hale geldiğinden veya kurum için bir problem kaynağına dönüşmüş olduğundan işten çıkarılır ya da emekliye sevk edilir. Nadiren de olsa istenmeyen bir takım başka sonuçlar da ortaya çıkabilir; intihar ya da cinayet gibi (Riguzzi; 2001; 26).

4. Psikolojik Tacizin Etkileri

Psikolojik taciz, bu tür tutum ve davranışlara uğrayan kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan çeşitli sonuçlar yaratır. Ortaya çıkan yaygın etkiler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, işyerinde sosyal dışlanma hissi, güven kaybı ve saygınlık kaybı, kişisel ilişkilerin bozulması veya kaybolması, baş ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları, depresyon, iş performansının bozulması öncelikli olanlardır (Fleck; 2002; 12).

Bireysel açıdan psikolojik tacizin özellikle anti-sosyal davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bir çok durumda mağdur işini kaybetmektedir. Sınırlı da olsa mağdurun intihar girişimi içeren eylemlerde bulunduğu kaydedilmektedir. Buna ilave olarak psikolojik tacize uğrayan çalışanların yetki kullanamamak, öfke, sinirlilik, konsantrasyon

bozukluğu, güven kaybı, panik atak, stres kaynaklı psikolojik travmalar gibi sonuçlar gözlenmiştir (Noring; 2000; 216).

Finansal açıdan ise, gelir kaybı, yükselme olanaklarının sınırlanması, işini kaybetme ve yeni iş bulma baskısı gibi sorunların yaygın olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Psikolojik tacizin yarattığı sonuçlar sadece tacize uğrayan kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığında yarattığı olumsuz etkilerle sınırlı. Nitekim hasmane bir iş çevresinin yaratılması, çalışanların güvensizlik sorunu, moral düşüklüğü, devamsızlık, yüksek işgücü devri oranları ve düşük kaliteli iş performansı da diğer sonuçlar arasındadır (Work Safereps; 2004; 6).

Örgütsel açıdan, yüksek işgücü devir oranlarının, verimlilik kayıplarının, örgütsel imajın zarar görmesinin, erken emeklilik taleplerinin ve tazminat taleplerinin neden olunan diğer sonuçlar olduğu ifade edilmektedir. Nitekim Norveç'te 7 işçi sendikası tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada deneklerin %27'si psikolojik taciz vakalarının daha yoğun olduğu işyerlerinde verimlilik oranlarının da gerilediğini kaydetmiştir. Araştırmada kaydedilen diğer negatif sonuçlar arasında özellikle devamsızlık, yüksek işgücü devri ve iş tatminsizliği ön plana çıkmaktadır (Einarsen; 2004).

İşe devamsızlıkla ilgili olarak Amerikan Stres Enstitüsünün yapmış olduğu bir araştırmaya göre, her gün yaklaşık bir milyon çalışan stres kaynaklı rahatsızlıklardan ötürü işe gidememektedir. Buna bağlı olarak, devamsızlıktan ötürü Amerika'da yıllık 550 bin işgünü kayıp oluşmakta, bu kaybın parasal karşılığı ise yine her yıl yaklaşık 300 milyar dolara tekabül etmektedir. Aynı zamanda psikolojik tacizin kurum açısından en önemli etkilerinden biri olan işçi devri ise bazı kurumlarda % 40'lara ulaşabilmektedir.

Xerox firmasının işçi devrine ilişkin varsaydığı maliyetler ise oldukça çarpıcıdır; üst düzey bir yöneticinin değişiminin firmaya maliyeti yaklaşık 1 ile 1,5 milyon dolar, ortalama bir çalışanın değişiminin maliyeti ise kişi başına yaklaşık 2 bin ile 13 bin dolar arasında değişmektedir (Gardner ve Johnson; 2001; 28-29). Kurumun işleyişi açısından ele alınan bu maliyetlerin yanı sıra vuku bulmuş bir

taciz vakasının dava sürecine girmesiyle meydana gelebilecek tazminattan kaynaklı bir başka maliyet yönü de bulunmaktadır. 2004 yılında C. Fitzgerald isimli bir kişi işyerinde maruz kaldığı kötü muameleden ötürü tazminat talebiyle mahkemeye başvurmuş ve mahkeme işyerini 1.5 milyon dolar tazminat ödemeye mahkum etmiştir (Dierickx; 2004; 6). Tüm bu rakamlar tacizin ve yarattığı sonuçların mali yönünü de gözler önüne sermesi açısından çarpıcı örneklerdir.

D. PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE

Psikolojik taciz yukarıda da belirtildiği üzere, gerek çalışanlar, gerek kurumlar, gerekse toplumsal açıdan bir çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Birçok risk içeren bu olguya özellikle işverenler belirli bir önem atfederek, öncelikle işyerlerinde psikolojik taciz ortamını yaratan koşulları düzeltmeye yönelmelidirler. Ayrıca psikolojik tacizle mücadelede uygulamak üzere belirli bir plan oluşturmalıdırlar (Namie; 2002; 5).

Bu plan dahilinde tacizi önleyecek ve ortaya çıkması halinde doğru bir şekilde tasfiye edebilecek yeni bir örgüt kültürünün ve kurum içi mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir. Yine psikolojik tacizle mücadele alanında çalışanlara destek olması ve çeşitli önlemler alınması açısından sendikalara oldukça büyük sorumluluklar düşmektedir. Ayrıca psikolojik taciz mağdurlarının diğer taciz (fiziksel, cinsel, vb.) mağdurlarından farklı olarak hukuki korumadan mahrum olmaları ciddi sıkıntılar yaratmaktadır. Bu nedenle işyerinde psikolojik taciz olgusunun hukuki olarak tanımlanması ve çalışanları koruyucu yasaların çıkarılması, psikolojik tacizle etkin mücadele açısından ivedilik arz etmektedir.

1. Yeni Bir Örgüt Kültürü

Günümüzde psikolojik taciz iş güvenliği uygulamalarının bir boyutunu yansıtmaktadır. Bu amaçla psikolojik tacize karşı kolektif bir güvenlik ve savunma aksiyonu geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle psikolojik taciz davranışlarına ne olursa olsun müsamaha ile bakılmaması, bu yöndeki davranışlara karşı çıkılması ve daha önemlisi işyerinde bu tür davranışlara maruz kalan iş arkadaşlarının

desteklenmesi örgütsel bilinç yaratmada temel belirleyicidir. İş güvenliği temelinde psikolojik tacizle mücadele aksiyonu proaktiflik önermektedir. Bu amaçla işyerinde psikolojik tacize yol açan koşulların sorgulanması, risk analizlerinin yapılması ve önleyici mekanizmaların psikolojik taciz vakaları yaşanmadan önce oluşturulması mücadele için kritik adımlardır (Seward & Faby; 2003; 16).

İşyerinde psikolojik taciz kabul edilemez ve tolere edilemez bir davranıştır. İlk adım olarak organizasyonda psikolojik taciz uygulamalarının hiç bir şekilde kabul edilmediği açıkça ilan edilmelidir (Harris; 2004; 7). Bu yaklaşım psikolojik taciz davranışlarını daha ortaya çıkmadan önlerken, psikolojik tacize maruz kalanların hiç tereddüt etmeden yönetime başvurmalarına olanak sağlayacaktır.

Psikolojik tacize karşı mücadelede en önemli faktör işyerinde güven kültürünün güçlendirilmesidir. Özellikle sıfır tolerans kültürünün hakim kılınması ve örgütsel mekanizmaların bu şekilde kurgulanması önemli bir adımdır (Namie; 2002; 5).

Öte yandan ortaya çıkabilecek psikoloji taciz vakalarına karşı güçlü bir örgütsel mekanizma yaratılmalıdır. Bu kapsamda konunun ciddiyetle ele alınması, şikayet prosedürünün ve disiplin sürecinin başlatılması, psikolojik tacize uğrayanlara psikolojik destekte bulunulması ve tacizi yapan kişi kim olursa olsun örgütten uzaklaştırılması gerekmektedir. Ayrıca konu yasal bir boyut içeriyorsa yargı sürecinin işletilmesi örgütsel ciddiyeti ortaya koymaktadır (Work Safereps; 2004; 8).

Öte yandan psikolojik taciz davranışlarıyla mücadelede cezalandırıcı bir yaklaşım tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda psikolojik tacizi ortaya çıkaran koşullarla ilgilenilmelidir. Psikolojik tacize eğilimli kişi davranışlarıyla yüzleştirilmelidir. İkinci olarak bu kişilere davranışlarını düzeltme imkanı verilmelidir. Bu kişilere davranışlarının yol açabileceği yasal ve ekonomik riskler açıklanmalı, davranışlarını değerlendirme şansı verilememelidir (Sheehan; 2004; 9).

Sözgelimi şirket içinde meydana gelmiş bir taciz vakası ile mücadelede atılacak adımlar arasında öncelikle bir toplantı talebinde bulunmak gelmektedir. Toplantı için güvenli sessiz bir ortamı tercih

etmek, tartışma için notlar almak, toplantıya katılacaklara toplantının amacını açıkça anlatmak, sakın kalmaya özen göstermek, kişisel bir kırgınlık, öfkeye kapılmamak ve karşı saldırıya geçmemek, katılımcıların agresif olmaya başlamaları halinde, toplantıyı sona erdirmek gerekmektedir (Work Safereps; 2004; 7).

2. Bireysel Mücadele

İşyerinde herkesin psikolojik tacize karşı korunması gerekir (Namie; 2002; 5). Tacize uğrayan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu kısmen kişinin tacize uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda bu durumdan ötürü kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir. Bu oldukça yanlış bir tutumdur. Mağdur ilk olarak tacizin kendisinden kaynaklanan bir durum olmadığını, olağan bir durum olmadığını ve çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir.

Bu kapsamda çeşitli bireysel taktikler geliştirilebilir. Bunlar arasında sözlü saldırılar söz konusu olduğunda buna hemen tepki vermek, psikolojik tacizi yönelten kişiye boyun eğmemek, kişisel mücadele gücünü korumak, psikolojik tacizi yapan kişi ile yalnız kalmaktan kaçınmak ve yönetimi konudan haberdar etmek bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik tacize uğrayan kişinin bu durumu mutlaka güvendiği arkadaşları veya kişilerle paylaşması, iş performansını düşürmemesi uygulanması gereken diğer mücadele taktikleridir (Work Safereps; 2004; 7). Ancak tacizin devam etmesi halinde yapılması gereken en önemli şey konuyu kurum veya insan kaynakları yönetimine rapor etmektir (Dierickx; 2004; 6).

3. Eğitim

Psikolojik taciz olgusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayan önemli faktörlerden biri kişisel iletişim uyumsuzluğudur. Özellikle artan kültürel farklılaşma işyerlerinde iletişim açısından ciddi sorunlara yol açmakta, bu durum farklı kültürel kaynaklı davranışların bazen psikolojik taciz davranışı kapsamında algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla psikolojik tacizle mücadele sürecinde

öncelikle kurumsal düzeyde ortak bir iletişim zemini yaratılmalıdır. İletişim vasıflarına ilişkin çeşitli eğitim ve uygulama programları bu süreci destekleyecek önemli bir açılım sağlayacaktır.

İkinci olarak işyeri düzeyinde psikolojik tacizle mücadelede dikkate alınması gereken bir diğer konu kişiler arasındaki çatışmaların yönetilmesidir. Çünkü psikolojik taciz, örgütsel çatışmaların bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir.

Bu alanda kurumsal bir politikaya sahip olmak psikolojik taciz riskinin minimize edilmesinin ön koşuludur. Çalışanların özellikle çalışma arkadaşlarına zarar verici ve grup uyumunu bozucu dedikodu ve söylentilerden uzak durmaları gerekir. İşverenlerin bu konuda yapacakları arasında, çatışan çalışanları ayrı birimlerde istihdam etmek, çatışmalara mümkün olduğunca erken müdahale etmek, küçük alanlara gereğinden fazla çalışanın istihdamından kaçınmak, iş yükü ve zaman eşiklerinde mantıksal bir politika izlemek, ofis ekipmanlarının düzgün çalışmasını sağlamak, böylece çalışanların boşta kalarak birbirleriyle uğraşmalarını engellemek ve stres danışmalığı sağlamak bulunmaktadır.

Ayrıca örgütsel çatışma ve bunlara ilişkin çözüm yöntemleri konusunda donanımlı kılınan çalışanların psikolojik taciz davranışlarına karşı daha güçlü olacağı açıktır.

Psikoloji taciz olgusuyla mücadelede stres yönetimi eğitimi, özellikle bu tür saldırılarla karşı karşıya kalan çalışanlara psikolojik bir destek yaratacaktır. Bu destek saldırıya uğrayan çalışanın kısa sürede eski performans düzeyine çıkmasına da olanak sağlayacaktır.

Nihayet, psikolojik tacize karşı mücadelenin önemli bir ayağı da çalışanları bu konuya ilişkin yasal hakları hususunda bilgilendirmek ve bilinçlendirmektedir. Böylece bu şiddet olgusu ile karşılaşan kişi, haklarının bilinciyle her türlü yasal ve idari süreci başlatma yetkinliği kazanmış olacaktır (Work Safereps; 2004; 8).

4. Sendikaların Sorumlulukları

Psikolojik taciz olgusu sendikaları da kapsayan geniş bir mücadele programını gerektirmektedir. Psikolojik tacizle mücadelede hem mikro, işyeri düzeyinde, hem de makro düzeyde rol alabilecek aktörlerden biri

de sendikalardır. Nitekim çeşitli ülkelerde sendikalar yanında profesyonel kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin de dahil olduğu çalışma grupları oluşturulmaktadır. Özellikle AB’de psikolojik tacizin giderek yaygınlık kazanması bu mücadele hareketini güçlendirmektedir (Fleck; 2002; 12).

Sendikalar bu sektörde son yıllarda üyeleri ile daha fazla ilgili olma eğilimindedirler. Avustralya’da Finans Sektörü Sendikası (AFSU) ve İngiltere’de Amicus-MSF ve UNIFI stres ve işyeri şiddeti konusunda sektörde bilgi toplanması konusunda öncü çalışmalar yapmaktadırlar.

Bir diğer gelişme Lüksemburg’da meydana gelmiştir. Bu ülkede Mayıs 2003 tarihinde finans sektörü çalışanlarını ve işverenlerini temsil eden sendikalar ortak bir girişim başlatarak bankalarda psikolojik tacize karşı mücadele başlatılmasını, her bankanın konuyla ilgili bir kılavuz kitapçık hazırlayarak, çalışanlarına dağıtmasını talep etmiştir.

Araştırmalar, sendikaların psikolojik taciz olgusunu genellikle psikolojik taciz veya ayrımcılık uygulamasının bir yansıması olarak tanımladıklarını göstermektedir. Geleneksel olarak sendikaların bu alanlarda kapsamlı politikaları bulunmamaktadır. Buna karşılık psikolojik tacizle mücadelede sendikaların rol ve sorumlulukları hafife alınmaz.

Sendikalar, eğer psikolojik tacize uğrayan kişi üye ise, hemen onunla ilgili idari ve hukuksal süreci başlatmalıdırlar. Eğer psikolojik tacizi yapan kişi üye ise, o zaman bu kişi üyelikten ihraç edilmelidir. Sendika ayrıca psikolojik tacize uğrayan üyesine psikolojik destek sağlamakla da sorumludur. Bunun yanında sürecin oldukça gizli tutulması ve psikolojik tacize uğrayan kişinin deşifre edilmemesi gerekir (Work Safereps; 2004; 9).

Son yıllarda çok sayıda sendika, psikolojik tacizle mücadelede yönetimlerle işbirliğine gitmektedirler. Örneğin, İngiltere’de Amicus-MSF sendikası örgütlenmiş olduğu bankalarla ortak hareket ederek özelliklere kadın çalışanlara yönelik psikolojik taciz davranışlarını önlemeyi hedefleyen “sıfır tolerans programı”nı geliştirmiştir. Program, her türlü şiddet eğilimini çalışanın saygınlığına dönük temel bir hak

ihlali olarak değerlendirmektedir. Şiddetin biçimleri ve kaynaklarının da tanımlandığı programda işyerinde risk analiz yapılarak, örgütsel güvenlik sürekli denetlenmektedir. Sıfır tolerans kapsamında politikalar geliştirmeyi amaçlayan program çalışanların psikolojik taciz yanında karşılaşabilecekleri diğer riskler konusunda eğitilmelerine olanak sağlamakta ve yönetsel kademelerle risklere karşı işbirliği yapmayı ön görmektedir (Giga & Hoel; 2003; 16).

Benzeri bir gelişmeye İrlanda’da rastlanmıştır. Bu ülkede İrlanda Banka Çalışanları Sendikası (THE Irish Bank Officials Association-IBOA) İrlanda bankalarında çalışan 10.000 üyesi ile korku kültürüne karşı bir kampanya başlatmıştır. “İşyerinde saygınlık” kampanyası özünde işyerinde psikolojik tacize karşı koymak olarak açıklanmıştır. Sendika psikolojik tacizin işyerlerinde stresli bir çalışma ortamı yaratan önemli bir sorun olarak tanımlamakta ve bankaları gerekli önlemleri almaya çağırılmaktadır.

Sendika üyeleri bankaların giderek artan performans hedeflerinden, genişleyen iş yükünden, personel azaltılmasına dayalı İKY uygulamalarından dolayı ciddi kaygılar taşıdıklarını kaydederek bunun psikolojik tacizin işyerinde korku kültürünü hakim kılmakta olduğunu ifade etmektedirler. Banka çalışanları işyerinde daha saygın bir çalışma kültürünü talep etmektedirler (Keane; 2004).

Öte yandan psikolojik tacizle mücadele çalışmalarına çeşitli sivil toplum örgütleri ve kuruluşlar da destek vermektedir. The Royal Bank of Scotland işyerlerinde meydana gelen kazaların rapor edilmesine ilişkin bir sisteme sahiptir. Böylece bankada benzer risk alanları için tedbirler geliştirme olanağı ortaya çıkmaktadır. Raporlama sistemi eğitim ve bilgi sisteminin de bir uzantısıdır. Bu sayede şirkette yıllık 41 olan vaka sayısı 7’ye çekilmiştir (Giga & Hoel; 2003; 16).

5. Hukuki Düzenlemeler

Psikolojik tacizle mücadelede önerilen çözüm stratejilerinden biri de hukuki mevzuatın uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık mevzuatın uyumlaştırılması çoğunlukla ağır işlemektedir. Ayrıca bir çok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin psikolojik tacizle mücadelede yeterli olmadığı da bilinmektedir (Sheehan; 2004; 7).

Öte yandan yakın zamanlara kadar ceza yasalarının işyeri şiddet vakalarına da uygulanabileceği düşünülmekteydi. Buna karşılık son yıllardaki gelişmeler klasik ceza yasalarının psikolojik taciz olaylarına uyarlanmayacağını ortaya koymuştur. Özellikle geleneksel işyeri şiddet davranışlarından farklı psikolojik taciz tutum ve davranışlarının ceza yasalarıyla engellenemeyeceği yönündeki görüş giderek daha fazla destek bulmaktadır. Bu yaklaşım son yıllarda İngiltere ve Fransa'da karşılık bulmuştur. Örneğin İngiltere 1997 yılında "Tacizden Korunma Yasası"nu (Protection from Harassment Legislation) yürürlüğe sokmuştur. Fransa'da ise, cinsel taciz suçları ayrı mevzuatta düzenlenmiş durumdadır.

Buna karşılık özel yasal düzenlemelerin çeşitli sınırlamaları içerebileceği de ileri sürülmektedir. İlk olarak, mevzuat değişikliği davranışlarda değişikliklerin değişmesini gerektirebilir ancak bu davranış değişikliği garanti edilemez. İkinci olarak, mevzuatta işyerinde psikolojik davranışlara genellikle cezalandırma yaklaşımı hakimdir. Oysa böyle bir yaklaşım çatışmanın yönetilemediği bir ortamda hasmane bir ortam yaracaktır. Üçüncü olarak, mevzuat genellikle konuyu insan kaynakları departmana transfer etmektedir. Oysa konu tüm örgütü ilgilendiren genel bir problemdir. Dolayısıyla reaktif olmaktan ziyade proaktif bir çözümler üretilmelidir (Sheehan; 2004; 8).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışma yaşamında ilk defa Alman orijinli bir araştırmacı Leymann tarafından kullanılan psikolojik taciz, aşağılama, cinsel taciz, azarlama, hakaret, imalı konuşma, yıldırma, izolasyon ve küçük düşürme gibi çok sayıda olumsuz tutum ve davranışı kapsayan oldukça geniş bir kavramdır. Psikolojik taciz tutum ve davranışları çokluğu ve çeşitliliği dikkate alındığında, kişilere, ülkelere ve kültürlere göre de farklılık ortaya çıkmaktadır. Günümüzde psikolojik taciz giderek cinsel taciz ve ayrımcılıkla aynı düzeyde algılanan bir olgu olma eğilimindedir. Nitekim veriler, işyerinde psikolojik tacizin marjinal bir konu olmadığını tam tersine yaygın bir nitelik arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik taciz davranışı amirden, iş arkadaşından, asttan, müşteriden kaynaklanabilmektedir. Buna karşılık psikolojik taciz sadece tek bir kişi tarafından yapılmayacağı gibi tek bir davranıştan da oluşmayabilir. Bu davranışlardan birinin veya bir kaçının belirli bir zaman diliminde, belirli aralıklarla tekrar edilmesi psikolojik tacizin gerçekleşmekte olduğu anlamına gelmektedir.

Psikolojik tacizin ortaya çıkma gerekçesini araştıran araştırmalar çeşitli risk faktörlerine ulaşmışlardır. Yaş, cinsiyet, sosyal statü gibi demografik faktörler yanında liderlik, iş organizasyonu, çatışma yönetimi politikası ve organizasyondaki kişisel ilişkiler psikolojik taciz olgusunu analiz etmede dikkate alınması gereken değişkenlerdir. Örneğin işyerindeki liderlik ve yönetim tarzı özellikle de otokratik veya aşırı liberal modeller, işyerinde yaşanan yoğun değişimler ve yeniden yapılan süreci, örgütsel kültür ve iklim, stresli çalışma ortamları, işin karmaşıklığı ve monotonluğu ile görev alanlarında gözlenen çatışma veya belirsizlikler psikolojik taciz olgusunu tetikleyebilecek faktörlerdir.

Psikolojik taciz mağdurlara ve hatta bu olguya tanık olanlara çeşitli sonuçlar yaratmaktadır. Bunlar, stres, fiziksel veya zihinsel rahatsızlıklar, endişe/kaygı, motivasyon veya istekliliğinin azalması ve devamsızlık biçiminde somutlaşmaktadır. Bu sonuçlar aslında sadece mağduru değil aynı zamanda ailelerini, arkadaşlarını ve organizasyonda çalışan herkesi etkileyebilmektedir.

Öte yandan psikolojik taciz, işletme açısından önemli bir maliyet kaynağıdır. Çünkü psikolojik taciz vakaları hastalık, devamsızlık, erken emeklilik, eleman değişimi, yüksek işgücü devri, verimsizlik gibi sonuçlara da yol açabilmektedir. Dolayısıyla birçok kişinin ekonomik ve sosyal açıdan zarar gördüğü söylenebilir.

Psikolojik taciz işyeri düzeyinde gerçekleşen önemli bir iş güvenliği riskidir. Birçok durumda bu tür taciz davranışları gizlenmekte ve utanç verici kabul edilmektedir. Oysa toplumsal açıdan bu tür davranışların kabul edilmesi mümkün değildir. Nitekim araştırmalar, psikolojik taciz olgusunun işyerlerinde ve toplumda daha ciddiyetle ele alınması gerektiği ortaya koymaktadır. Sorundan bütünüyle kaçınmak mümkün olmazsa da sıklığını ve sonuçlarını azaltmak mümkün olabilmektedir.

Bu kapsamda psikolojik tacize yol açan risk faktörlerini azaltmak ve çalışanları ve yöneticileri bu konuya daha duyarlı hale getirmek ve psikolojik taciz vakaları ile daha etkin mücadele etmek gerekmektedir. Ayrıca psikolojik tacizin sonuçlarının giderilmesi için işyerinde gerekli önlemler alınmalıdır. Bu kapsamda yönetmelikler ve işyeri prosedürleri, sosyal danışmanlık birimi bu çerçevede sayılabilecek faktörlerdir.

Nihayet, işyerinde şiddetin azaltılması sorunla mücadelede bir diğer önemli araçtır. Şiddeti azaltılmanın çeşitli yöntemi vardır. Bunlar arasında örgütsel kural ve prosedürlerin gözden geçirilmesi, iş güvenliği hükümlerini tüm risk alanlarını kapsayacak şekilde genişletmek, kapsamlı eğitim ve öğretim programlarının yürürlüğe konulması özellikle ön plana çıkanlardır.

KAYNAKLAR

- Borgognani, Elena; Elementi per una Fenomenologia del Mobbing: Un Fenomeno Moderno con Radici Antiche; Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Scienze Politiche; Firenze; 2003.
- Caccamo, A. & M, Mobiglia; "Mobbing: Tutela Attuale e Recenti Prospettive"; DPL (Inserto); n. 18; 2000.
- Coyne, I. & Seigne, E. & Randall, P.; 'Predicting Workplace Victim Status from Personality'; European Journal of Work and Organisational Psychology; V. 9/; 2000; pp. 335-349.
- Chappell, Duncan & Martino, Di Vittorio; "Violence at Work"; Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety; V. 6/1; 1999; pp. 1-9.
- Davenport, Noa, Schwartz, R. Distler, Elliot, g. Pursell; "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz"; Sitem Yayıncılık; İstanbul; 2003.
- De Falco, G. & Messineo, A. & Messineo, F.; "Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale"; Epc Libri; Roma; 2003.
- Di Martino, Vittorio & Hoel, Helge & Cooper, Cary L.; Preventing Violence and Harassment in the Workplace; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Ireland 2003.
- Dierickx, Constance; The Bully Employee: A Survival Guide for Supervisors; Super Vision; Vol: 65/3; 2004; pp. 6-7.
- Ege, Harald; Mobbing; Pitagora Editrice; Bologna 1996.
- Ege, Harald; Mobbing: Conoscere per Vincerlo; Franco Angeli; Milano; 2001.
- Einarsen, Ståle; The Nature and Causes of Bullying at Work; International Journal of Manpower; Vol. (20) 1/2; 1999; pp. 16-27.
- Einarsen, Ståle & Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B.; "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study"; European Work and Organizational Psychologist; Vol. 4; 1994; pp. 381-401.
- Einarsen, Ståle; "Bullying at Work"; European Agency for Safety and Health at Work; <http://agency.osha.eu.int>; 29.03.2004.
- European Industrial Relations Observatory (EIRO); "Study Examines Mobbing at the Workplace"; (Çevirimiçi) www.eironline.org; Germany 2003.
- Ferrari, Elena (a); Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective; European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women; 2004.
- Ferrari, Elena (b) Raising Awareness on Women Victims of Mobbing: The Italian Contribution; Brussels 2004
- Fleck, Fiane; "In Europe, Groups Seek to Attack Problem of Workplace Bullying"; Wall Street Journal; Dec. 2002; pp. 12.

- Giga, Sabir I. & Hoel, Helge; Violence and stress at Work in Financial Services ; University of Manchester Institute of Science and Technology Sectoral Activities Programme: Working Paper (WP210); Geneva 2003.
- Gardner, Susan & Johnson, Pamela R.; The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work; Employment Relations Today; Summer; 2001.
- Gates, George (a); "Bullying and Mobbing (Part 1)"; Pulp & Paper; V. 78/8; Aug. 2004; pp. 19.
- Gates, George (b); "Bullying and Mobbing (Part 3)"; Pulp & Paper San Francisco; V. 78/12; Dec. 2004; pp. 23.
- Harris, Frann; "Banishing Bullies From the Workplace"; Canadian Health Manager; V. 11/8; Dec 2004; pp. 7.
- Heine, Hans J.; "An Underestimated Workplace Terror: Mobbing"; Office Technology; V. 40/5; May 1995; pp. 41-42.
- Hoel, Helga & Cooper, Cary; "Destructive Conflict and Bullying at Work"; Manchester Institute Science and Technology (UMIST); Manchester 2000.
- Huber, B.; "Mobbing: Psychoteror am Arbeitsplatz"; Niedernhausen; 1994.
- ILO; "When Working Becomes Hazardous", World of Work, Sept/Oct 1998, No. 26, (Çevirimiçi) <http://www.ilo.org>, 12 Ocak 2004.
- Keane, Conor; "Culture of Fear Under Attack"; IBOA - The Finance Union; 21st October 2004;
- Leymann, H.; The Content and Development of Mobbing at Work; European Journal of Work and Organizational Psychology; Vol. 5; No. 2; 1996; pp. 165-184.
- Loafman, Betty; "Taking Out Violence"; Occupational Health & Safety; V. 70/1; Jan. 2001; pp. 32-36.
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S.; "MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work"; European Journal of Work and Organizational Psychology; Vol. 10 (4); 2001; pp. 467-484.
- Namie, Gary; "Workplace Bullying: Escalated Incivility"; Ivey Business Journal; November/December 2002; pp. 1-6.
- Noring, Sonia; "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace"; American Journal of Public Health; V. 90/4; Apr. 2000; pp. 636.
- Perrone, Santina; Violence in the Workplace; Australian Institute of Criminology; Australia 1999.
- Riguzzi, S.; "Il Mobbing: Violenze Morali e Persecuzioni Psicologiche Sullavoro"; Edizioni Cierre; Roma 2001.
- Salin, Denis (a); "Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments"; International Journal of Management and Decision Making; V. 4/1; 2003; pp. 35-46.

- Salin, Denis (b); Workplace Bullying Among Business Professionals - Prevalance, Organisational Antecedents and Gender Differences; Swedish School of Economics and Business Administration; Nr. 117; Helsingfors; 2003.
- Sennett, Richard; Karakter Aşınması (Çev.: Barış Yıldırım); Ayrıntı Yayınları; İstanbul 2002.
- Seward, Kare & Faby, Sheila; "Tackling Workplace Bullies"; Occupational Health; V. 55/5; May 2003; pp. 16.
- Sheehan, Michael; "Workplace Mobbing: A Proactive Response"; Paper presented at the Workplace Mobbing Conference; Australia 2004; pp. 1-11.
- Vandekerckhove, Wim & Commers, M. S. Ronald; "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?"; Journal of Business Ethics; V. 45/1; Jun 2003; pp. 41-50.
- Vartia, M.; "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate"; European Journal of Work and Organizational Psychology; Vol.5; No.2; 1996; pp. 203-14.
- Vartia, M.; Workplace Bullying: A Study on the Environment, Well-being and Health; People and Work Research Reports 56; Finnish Institute of Occupational Health; Helsinki; 2002.
- WHO; The World Health Report 1997; Geneva 1998.
- Work Safereps; "Bullying in Workplace"; (Çevirimiçi) www.worksafereps.org.nz; 2004.
- Zapf, Dieter; Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work; International Journal of Manpower; V. 20/1-2; 1999; pp. 70-85.