Doç. Dr. Asiye TOKER GÖKÇE

Mobbing: İş yerinde Yıldırma

Son yıllarda adını sıklıkla duyduğumuz, mobbing, bir veya birkaç işgörenin örgüt içindeki birileri tarafından, sistematik olarak, belirli bir süre, duygusal yönden yıpratılmasıdır. İngilizce bir terim olan mobbing, topluca saldırma anlamına gelmektedir. İlk olarak Leymann tarafından 1990'lı yıllarda, Batı kültüründe, gündeme getirilen mobbing, örgütlerde iş görenler arasında yaşanan psikolojik baskıları vurgulamak için kullanılan bir ifadedir. Leymann, iş yerinde psikolojik terör olarak gördüğü mobbing'i, iş yerinde bir (veya birkaç) kişinin, bir (veya nadir olarak birkaç) kişiye, sistematik olarak, psikolojik yönden zarar vermesi biçiminde tanımlamıştır. Mobbing'in nihai amacı kişinin gözünü korkutup bulunduğu yerden kaçırmaktır. Dolayısı ile mobbing, aslında iş yerinde birilerinin başka birilerini yıldırma sürecidir.

Mobbing (iş yerinde yıldırma) örgütlerde yaşanan ve insana yönelik ölümcül sonuçlar doğurabilen istenmeyen bir süreçtir. Basında zaman zaman çıkan ve nedeninin iş hayatının acımasızlığı olduğu anlaşılan intihar haberleri, iş yerinde yaşanan yıldırmanın ciddiyetini doğrulamaktadır. Kamuoyunda 'psikolojik taciz' olarak da bilinen yıldırma, farklı çevrelerde çeşitli biçimlerde adlandırılmaktadır. Örneğin Türk Dil Kurumu mobbing in karşılığı olarak 'bezdiri' ifadesini getirmiştir. Ancak sözü edilen ifadeler, insanları intihara sürükleyebilecek bu olguyu açıklamada zayıf kalmaktadır. Dolayısı ile iş yaşamında görülen yıldırmayı yaşamın diğer alanlarında görülen yıldırmadan ayırmak için 'mobbing' ifadesi kullanılabileceği gibi, kavramı Türkçeleştirmek istediğimizde 'iş yerinde yıldırma' ifadesini kullanmak uygundur.

Örgütlerde yıldırma genelde hedef seçilen kişinin bulunduğu yeri /birimi /şubeyi/örgütü terk etmesini sağlamayı amaçlar. Örgüt içinde yılması istenen kişi, örgütü terk etmediği sürece 'mağdur' durumundadır. İşgören eğer yaşadığı yıldırma sürecine direnç gösteremeyip örgütü bir biçimde terk ederse, artık 'kurban' olmuş demektir.

Yıldırma Süreci

Uzun mesai saatleri, rutin görevler veya rekabet nedeniyle işgörenler arasında yaşanan çekişmeler ve çözülemeyen çatışmalar örgütlerde yıldırmanın yaşanmasına neden olur. Bu bağlamda örgütlerde yıldırma genelde dört aşamada gerçekleşir:

1.Örgüt içinde herhangi bir anlaşmazlık yaşanması ve bu durumun çözülememesi: İşgörenler arasında bazen rekabet bazen de kişisel kıskançlıklar nedeniyle hoşnutsuzluk olabilir. Böyle örgütlerde ortaya çıkan bir çatışma, işgörenler arasında yıldırıcı davranmayı tetikleyebilir. Zaten yıldırma süreci de durumu gözleyenler tarafından, devam eden bir çatışma süreci olarak algılanır. İlk aşamada yıldırıcı muamele inceden inceye veya gizlice yapılır.

2.Yıldırmanın belirgin biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları: Örgüt içinde yaşanan yıldırma bir süre sonra başkaları tarafından da gözlenebilir hale gelir. Günlük hayatta tesadüf sayılabilecek olaylar, hedef seçilene karşı adeta birbiri ardına yaşatılır. Devam eden bu süreç, bir süre sonra hedef seçilene zarar vermeye başlar ve eziyete dönüşür. Böylece örgüt içinde zorbalık başlar. Hedef seçilen kişi, çeşitli nedenlerle kendini koruyamaz duruma gelir ki bu da onu mağdur haline getirir. Diğer yandan, süreci izleyen işgörenler veya yöneticiler, mağduru 'sorun yaratan kişi' olarak görmeye başlar. Bu aşamada, genelde mağdur, kişilik özellikleri bakımından eleştirilir. Sonuçta mağdurun psikolojik sağlığı etkilenir ve özgüveni azalır. Dolayısı ile mağdur sürekli kendini sorgulamaya başlar. Diğer yandan örgüt yönetimine de (eğer yıldırmayı yönetici yapmıyorsa) mağdur hakkında asılsız şikâyetler gitmeye başlar. Eğer yıldırmaya çalışan kişi (zorba) yönetici ise örgüt içinde, mağdurun sorunlu, beceriksiz veya yetersiz olduğu algısı yaratılır.

3.Ciddi psikolojik sarsıntı yaşanması: Yöneticiler (veya örgütün diğer üyeleri), mağdur hakkında kendilerine gelen asılsız haberlere, şikâyetlere inanırlar. Çünkü mağdur, hem psikolojik olarak yıpranmış, hem de örgüt içindeki itibarı düşmüş olduğundan, olan biten karşısında kendisini savunamaz hale gelir. Böylece örgüt içinde mağdura karşı bir önyargı oluşur. Dolayısı ile mağdurun yıldırmaya karşı mücadelesini gözleyen yöneticiler ve diğer örgüt üyeleri, özgüveni sarsılan ve sürekli kendini sorgulayan mağdurun duygularını yönetemediğini; dolayısı ile yaşadığı basit bir çatışmayı bile yönetemediğini düşünürler. Bu

Scanned by CamScanner



arada örgütün yönetim süreçlerinde de mağdurun yasal hakları ciddi biçimde çiğnenir. Ancak, yazılı belge bulunmaması, gözleyenlerin tanıklık yapmayı reddetmesi gibi çeşitli nedenlerle, mağdur yasalar önünde hakkını arayamaz.

4.Kovulma veya istifa etme: Örgüt içinde yaşanan yıldırma bir süre sonra artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelir. Bu son aşamada artık mağdurun işine son verilebilir veya mağdur işten ayrılabilir. Bu aşamaya kadar örgüt içinde iyi veya kötü, bir biçimde varlığını sürdürmeye çalışan mağdur artık bir kurban olmuştur.

Yukarıda değinildiği gibi, iş yerinde yıldırmanın amacı, genelde kişiyi bulunduğu yerden göndermektir. Ancak yıldırmanın farklı amaçları da olabilir. Dolayısı ile yıldırma sürecinde mağdurun kurban konumuna geçmesi çeşitli biçimlerde gerçekleşebilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1.Eğer saldırganın (zorbanın) amacı hedef seçtiği kişiyi o örgütten göndermekse mağdurun işten kovulması veya işi bırakması onu kurban yapar.

2.Alanyazında yıldırmaya yol açan zorbaların genelde başkalarını kontrol etmeye ihtiyaç duyan kişiler olduğu belirtilir. Bu zorbalar genelde hedef seçtikleri kişinin iş yaşamındaki yasal haklarını da sıklıkla ihlal ederler. Dolayısı ile eğer saldırgan zorbanın amacı hedef seçtiği kişiyi örgüt içinde istediği gibi yönetmekse, mağdur, mücadeleyi bırakıp bu kişinin isteklerine boyun eğdiğinde kurban konumuna geçer. Çünkü böyle durumlarda mağdur, mücadeleden yıldığı kişinin -yasal veya yasal olmayan- her isteğini sorgusuz yapar hale gelir. Yıldırmayı bir yönetim stratejisi olarak kullanan yöneticiler bu duruma örnektir. Bu tür yöneticiler, yönetim becerilerini geliştirmek yerine işgörenlerini yıldırmayı tercih ederler.

3.Zorbanın amacı ne olursa olsun, mağdur yıldırma süreci ile başa çıkamaz hale geldiğinde çeşitli psikolojik ve psikosomatik sorunlar yaşamaya başlar. Sağlığı bozulan mağdurun sosyal ilişkileri de bozulur. Üstelik sağlık harcamaları nedeniyle ekonomik yönden sıkıntıya da düşer. Bütün bunlar gerçekleştiğinde mağdur artık kurban konumundadır.

4.Mağdur kendini tamamen çaresiz hissettiğinde yaşamına son verebilir. Türkiye'de işyerindeki işgörenler veya yöneticisi nedeniyle yıldığı için intihar edenlerin haberleri zaman zaman basında yer almaktadır. En kötü sonuç tabi ki bu tür bir kurban olmadır.

İş yerinde yıldırmanın özellikleri

İşgörenler arasında bazen, rekabet ortamından dolayı, çatışmalar yaşanabilir. Örgüt içinde yaşanan ve çözülemeyen çatışmalar, bir süre sonra yıldırmaya neden olabilir. Ancak örgüt içinde yaşanan her çatışma yıldırma ile sonuçlanmaz. Bazen işgörenler, yaşadıkları ilk çatışmada veya karşılaştıkları kötü bir davranışta birilerinin kendilerini yıldırmaya çalıştığını iddia eder. Bu tür iddialar abartılıdır. Bu bağlamda örgüt içinde yaşanan kötü muamelenin yıldırma olup olmadığını anlamak için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. İş yerinde gerçekleşen bir kötü muamelenin yıldırma olarak isimlendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere dikkat edilmesi gerekir.

1. Kasıt: Her insanın kötü hissettiği zamanlar vardır. Hastalık, boşanma, taşınma gibi durumlar, günlük hayatın rutini dışında gerçekleşir ve kişiye zorluk yaşatır. İnsanlar böyle dönemlerde birlikte yaşadıkları kişilere, istemeden de olsa, kötü davranabilir. İşgörenin bu tür sıkıntılarından haberdar olan diğer örgüt üyeleri, onun bu geçici 'zor' halini hoş görebilir. Ancak işgörenlerin, özellikle de belirli birilerine karşı, nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülemez. Böyle durumlarda kasıt aranmaya başlanır. Örgüt içinde işgörenin sergilediği kötü davranışta kasıt varsa, yıldırma amacı da olabilir.

2. Süreklilik ve sıklık: Örgüt içinde yaşanan bir kötü muameleyi yıldırıcı olarak tanımlayabilmek için, o muamelenin sürekli biçimde hedef aldığı kişiyi kışkırtması, korkutması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir. Bu nedenle bazı araştırmacılara göre örgütlerde kötü muamele sıkça ve sürekli yapıldığında yıldırıcı olur. Ancak durum, sergilenen davranışın türüne veya söz konusu muameleye maruz kalan kişinin bu duruma tahammül etme sınırına göre değişir. Yani bir kişiyi tek bir kötü davranış da yıldırabilir. Örgüt içinde istenmeyen bir davranış, kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse, bu eyleme maruz kalan

Scanned by CamScanner



kişiyi bir kerede de psikolojik yönden yaralayabilir. Dolayısı ile kasıtlı yapılan herhangi bir kötü muamele, buna maruz kalan kişinin kendini çok kötü hissetmesine neden olabiliyorsa, bu kişi kendini çaresiz hissediyorsa, o zaman yıldırmadan söz edilebilir. Örgüt içinde bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın muhatabını olumsuz etkileyebilme gücüdür. Dolayısı ile bir kişiyi hiç rahatsız etmeyen bir kötü eylem, başka birini bir kerede yıldırabilir. Bireylerin örgüt içinde istenmeyen davranışlara kayıtsız kalmasını veya bu tür eylemlerden hemen olumsuz etkilenmesini belirleyen birçok faktör vardır. Kişilik özelliği, içinde bulunulan psikolojik durum, kişinin örgüt içindeki konumu / itibarı, kültürel geçmişi bu faktörlerden bazılarıdır.

3. Güçler arası dengesizlik: Yıldırma başladığında, zamanla hedef seçilen kişi kendini koruyamaz hale gelir. Dolayısı ile hedef seçilen işgören ile saldırgan zorba örgüt içinde aynı konumda çalışıyor olsalar bile, bir süre sonra dengeler değişir. Yukarıda belirtildiği gibi mağdurun örgüt içindeki itibarı zedelenir. Böylece mağdur, örgüt içinde hiyerarşik olmasa da sosyal yönden kendini savunmayacağı düşük bir pozisyona itilir. Böyle durumlarda, yıldırma süreci mağdurun gösterdiği kişisel yetersizliklerden beslenir.

4. Çeşitlilik: Örgütlerde yaşanan yıldırmada cinsiyet, yaş, örgüt içindeki konum veya çalışılan sektör belirleyici değildir. Yıldırmaya neden olan faktörler toplumdan topluma, içinde bulunulan sektöre göre, öne çıkabilir veya değişebilir. Dolayısıyla yıldırmaya yol açan faktörler genellenemez. Günümüzde örgütlerde kadınlar da erkekler de gençler de yaşlılar da yıldırılmaktadır. Benzer biçimde saldırgan zorba, kadın da erkek de genç de yaşlı da olabilir. Saldırgan zorba meslektaş da yönetici de olabilir. Bir dönem zorbalık yapan kişi, başka bir dönem mağdur olabileceği gibi, bunun tersi de söz konusudur. Diğer yandan, bir dönem yıldırılmış olmak, bir daha yıldırma ile karşılaşmayacağımız anlamına gelmez.

5. Saldırganlık: İş yerinde yıldırmanın amacı, hedef seçilen kişiyi örgütten, belki de iş hayatından çıkarmaktır. Bu bağlamda saldırgan zorba pasif olarak da aktif olarak yıldırmaya çalışabilir. Aktif saldırganlıkta zorba hedef seçtiğini açıkça hedef aldığından, örgüt içindekiler durumu kolayca gözleyebilir. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür. Pasif saldırganlıkta, saldırgan zorba mağdura amacını açıkça belli etmez. Bazı durumlarda mağdura yardım ediyormuş gibi görünür. Bu durumda, mağdur kendisine zarar verecek kişinin yakınında olduğunu fark edemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması da oldukça zor olur.

Son söz

Örgütlerde yaşanan yıldırmadan hem işgörenler hem de kurumlar zarar görür. İş yerinde yıldırmanın bireyler üzerinde yıkıcı sonuçları söz konusudur. Yöneticilere düşen görev örgütlerde yıldırmaya karşı önlem almak olmalıdır. İş yerinde yaşanan yıldırma hakkında işgörenlerin bilgilendirilmeleri, yöneticilerin alacağı önlemlerden yalnızca biridir. İster aktif ister pasif olsun saldırganlık aslında zorbalıktır. Birine psikolojik olarak acımasızca saldırarak kendini savunamayacak derecede aciz bırakmak, insan haklarının bilincinde olan bir zihniyetin yapabileceği bir şey değildir. Aslında vicdanı olan birinin başka birini yıldıracak biçimde davranması da mümkün değildir. Örgüt içinde kötü muamele gören işgörenler, belki de yıldırılmaya çalışılıyor olabilirler. Bu durumu fark eden işgören kendini yıldırma sürecinden kurtarabilmek için mücadele yolları arayacaktır. İş yerinde yıldırmadan dolayı mağdur olan kişi hukuki yollara başvurduğunda da konu ile ilgilenen yetkililerin öncelikle kendilerine gelen vakanın yıldırma olup olmadığına karar vermeleri gerekecektir. Bu bağlamda iş yerinde yıldırmanın iyi anlaşılması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın ilgililere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Toker Gökçe, A. (2008). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma: Eğitim Örneği. Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.

Toker Gökçe, A. (2008). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.

Toker Gökçe, A. (2015). Örgütlerde İstenmeyen Davranışlar: Yıldırma (Mobbing) ve Bu Tür Davranışları Önlemede Yardımcı Bilgi Uçurma (Whistle-blowing). (Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Alanına Adanmış Bir Ömür: Prof.Dr.Mahmut Adem'e 80. Yaş Armağanı içinde). Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 214.

Scanned by CamScanner