MOBBİNG: İŞ YERİNDE YILDIRMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dr. Asiye TOKER GÖKÇE

Atıf için: Gökçe, A.T. (2009). Mobbing: İş yerinde yıldırma kavramsal çerçeve, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 1-9.
E-posta: asitoker@gmail.com

Mobbing: İş Yerinde Yıldırma

Mobbing (iş yerinde yıldırma) bir veya daha fazla kişinin, hedef seçtikleri bir veya nadir olarak birkaç kişiye, her gün ve sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranmasıdır. Yıldırma yeryüzünde tüm örgütlerde yaşanabilir, ancak yıldırmanın gerçekleşme biçimi ülkelere göre farklılık gösterir. Bu nedenle, hangi davranışın yıldırıcı olabileceğinin belirlenmesinde zorluk yaşanmaktadır. Bu durum iş yerinde kimin yıldırmaya yol açan 'saldırgan' ve kimin yıldırma sonucu 'mağdur' olduğunu belirlemede zorluk çıkarır.

İş yerinde yıldırmaya yol açan saldırgan davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişim gösterebileceği gibi, iş yerinin özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle, yıldırma üzerinde çalışmanın en büyük zorluğu, öncelikle yıldırmayı tanımlayabilmek ve yıldırıcı davranışlara karar verebilmektir. Toplumlar arasındaki kültürel farklar insan ilişkilerine yansıdığından, işyerlerinde yaşanan yıldırmayı ve buna yol açan davranışları belirlemede kültürel farklar gözetilmelidir. Bu nedenle iş yerinde yıldırmayı tanımlamada ve yıldırmaya yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta iş yerinin özelliğini göz önüne almak gerekir.

Literatürde, "iş yerinde yıldırma" çeşitli adlarla ele alınmıştır. Bunlardan bazıları; psikolojik terör, duygusal suistimal (emotional abuse), taciz (harassment), zorbalık (bullying), kötü muamele (mistreatment), kurban etme (victimisation), nezaketsizlik (incivility), iş yerinde zorbalık (bullying in the workplace), günah keçiliği (scapegoating), sağlık için tehlikeli liderlik (health endangering leadership), iş istismarı (work abuse), zorbalık (bullying), iş yeri travması (workplace trauma), çalışanı suistimal (employee abuse), adi zorbalık (petty tyranny) ve mobbing ifadeleridir. "Mobbing" terimi genelde İskandinav ülkelerde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika'da "bullying" ifadesi tercih edilmektedir. Ancak tüm isimler aynı şeyi, yani **iş yerinde yıldırma**yı anlatır.

İş Yerinde Yıldırmanın özellikleri

1. Süreklilik ve sıklık. İş yerinde yıldırma, birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimlerdir. Bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir. Bu nedenle, bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde 'sıklık' ve 'süreklilik' bazı araştırmacılar tarafından kabul görmüş belirleyicilerdir. Buna göre, iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların yıldırıcı olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerekir (Rayner, Sheehan ve Barker 1999; Leymann, 1996; Einarsen, 2000; Einarsen ve Skogstad, 1996; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Diğer yandan, bazı araştırmacılar, (Adams, 1992; Randall, 1997) bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için bir kez yapılmasının da yıldırıcı olabileceğini sürer. Saldırgan bir davranış, kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse, maruz kalan kişiyi bir kerede de yaralayabilir. Kasıtlı yapılan herhangi olumsuz bir davranış, buna maruz kalanın kendini çok kötü hissetmesine neden olabiliyorsa ve bu kişi kendini çaresiz hissediyorsa, bu durumda yıldırmadan söz edilebilir. Bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın hedef seçileni olumsuz etkileyebilme gücüdür.

2. Güçler arasında denge. Yıldırma eşit güçler arasında görülmez. Yıldırmanın gerçekleşmesi için mağdurun iş yerinde karşılaştığı olumsuz davranışlardan kendini koruyamayacak duruma gelmesi gerektir. Yıldırma genelde eşit güçler arasında başlar, ancak çeşitli nedenlerle daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur. Çünkü mağdur, kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Durum genelde böyle olmakla birlikte, astları tarafından yıldırmaya maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Yıldırma sürecinde, mağdur ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği sonucu, mağdur kendini savunamayacak durumda hisseder. Bu dengesizlik mağdurun örgüt içindeki sosyal konumunda, fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde kendini gösterir.

3. Çeşitlilik. Yıldırmada yaş, cinsiyet veya sektör belirleyici değildir. Yapılan araştırmalarda (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustafsson, 1996; Niedl, 1995; Schuepbach ve Torre, 1996; Leymann, 1996; Einarsen, 2000; Randall, 2001; Namie 2003) örgütlerde yıldırma yaşanmasında yaşın ve cinsiyetin değişken olduğu ve yıldırmada belirleyici rol oynamadığı ortaya çıkmaktadır.

4. Saldırganlık. İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur.

İş Yerinde Yıldırma Süreci

İş yerinde yıldırma genel olarak dört aşamada gelişir. Bu süreçler şu şekilde sıralanır;

1. **İş yerinde kritik bir olayın yaşanması ile saldırgan davranışların ortaya çıkması**. Bu, örgütte çatışma gibi tetikleyici bir durumun yaşanmasıdır. Zaten yıldırma, genelde devam eden bir çatışma olarak görülmektedir. Bu aşamada saldırgan davranış inceden inceye yapılır.

2. **Yıldırmanın ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları.** Bu aşamada, saldırgan davranışlar bir süre sonra mağduru cezalandırıcı olmaya başlar. Böylece saldırganlık başlar. Mağdur kendini koruyamaz hale gelir. Genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikler doğrudan hedef alınır. Bu durumda mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdurun bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir.

3. **Ciddi travma**. Bu aşamada mağdur ile ilgili söylentilere inanılır ve mağdura karşı önyargılar oluşur. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır.

4. **Kovulma.** Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir.

İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırmanın nedenleri dört kategoride ele alınabilir. Bunlar; örgütsel nedenler, mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler, saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve sosyal sistem ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdir.

Örgütün yapısı, iş yerinde yıldırma yaşanmasında önemli rol oynar. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, yıldırmayı ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde insan faktörü göz ardı edilir. Diğer yandan, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Çünkü geniş örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilir. Yıldırma ile iş atmosferi ve işin tipi de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla yıldırılmaktadır. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş doyumu olmayan örgütlerde yıldırmanın gelişmesi daha büyük bir olasılıktır.

Yönetimin yapısı da yıldırmaya yol açabilir. Yönetici, sahip olduğu otoritenin kendisine değil, örgütteki rolüne verildiğini unutmamalı; otoritesini çalışanların hataları veya eksikleri olduğunda kullanmalıdır. Çünkü, yöneticinin otoritesini kullanmasındaki özensizlik yıldırmaya yol açabilir. Örneğin, Norveç'te, 8000 çalışanın arasında yürütülen bir araştırmada (Einarsen ve Skogstad, 1996) iş yerinde yıldırma mağduru olanların %54'ünün yöneticileri tarafından yıldırıldıkları ortaya çıkmıştır. İş yerinde yıldırmaya karşı yönetimin yapması gereken, sorunları insani yaklaşımla ele almasıdır. Bazı örgütlerde yıldırma,

liderliğin veya yönetimin bir parçasıdır. Çünkü bu tür örgütlerde otoriter liderlik biçimi benimsenmiştir. Diğer yandan, örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da yıldırmaya yol açabilir. Bazen yıldırma, yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir. Yıldırma sıklıkla örgüt kültürünü etkiler. Ancak bir örgüt içinde bu tür bir zorbalığa izin verildiğinde, hem çalışanların onuru zedelenir hem de örgütün verimli çalışması tehlikeye düşer.

Örgütün iklimi de yıldırma ile ilişkilidir. Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülür. Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar, örgüt içindeki iletişimi azaltır. Azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda yıldırma mağduru olabilir.

Kişisel nedenler. Örgütlerde yıldırmanın kişisel nedeni genelde kıskançlıktır. Bu tür durumlarda yıldırma mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olamadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar.

Saldırganın özellikleri. Örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir. Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etme yerine, onu inceden yıldırmanın yolunu arar. Bunu yaparken çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir, ancak bunu umursamaz. Saldırgan kendinden daha zayıf veya küçüklere karşı ısrarlı biçimde zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetlidir. Ancak modern hayatta bu tip kişiler “iyi insan” veya “sevgili kişiler” olarak kabul edilir. Diğer yandan, saldırgan “Dr Jekyll ve Mr. Hyde” gibi de olabilir. İş yerinde bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında inceden

düşmanca davranan kişilere rastlanır. Biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırılmaya çalışıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada yıldırılıyor olmaktan daha kötü olan, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından yıldırılmaktır. Çünkü böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir.

İrlanda'da 30 yıldırma mağduru ile yapılan görüşmede (Seigne, 1998), saldırganlar zor kişilik özellikleri ile tanımlanmıştır. Araştırmada, saldırganın mağdurdan daha iyi bir konuma sahip olma isteğinin ve mağdurun niteliklerini kıskanmasının, yıldırmaya neden olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak her üç mağdurdan ikisi, saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir

Mağdurun özellikleri. Birinin iş yerinde yıldırılabilmesi için, maruz kaldığı davranışlar karşısında kendini koruyamayacak durumda olması gerekir. Araştırmalarda (Gandolfo, 1995; Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Leymann, 1993; Einarsen, 2000; Vartia, 1996) mağdurların diğer insanlara göre daha duyarlı, şüpheci, kendilerine güveni az ve sosyal olaylarda endişeli kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır. Mağdurlar kendilerine güveni olmayan, çalışkan, tecrübesiz, genelde beklenenden daha başarılı kişilerdir. Çalışanın bu kişilik özellikleri, bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir. Aynı şekilde, mağdurun diğerlerine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız bir durumda olması da onun yıldırılmasında etkilidir.

İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırma sonucu mağdur, çeşitli sağlık sorunları yaşamaya başlarken saldırgan ve durumu izleyenler herhangi bir sıkıntı yaşamazlar. Yıldırma, buna maruz kalanlarda psikopatolojik, psikosomatik ve davranışsal hastalıkları tetikler veya neden olur. Ancak kaç kişinin yıldırma sonucu hastalandığını ortaya koyan bir veri bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda (Leymann ve Gustafsson, 1996) birçok yıldırma mağdurunun derinden sarsıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadığını belirtmiştir.

İş yerinde yıldırma, kişide ciddi hastalık belirtilerine ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olur ki bu sonucu yaşayanlar artık mağdur değil, kurbandır. Yıldırmanın kurbanlar üzerindeki etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamakla birlikte, araştırmacılar yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarını irdelemeye çalışmıştır. Örneğin, Hoel ve arkadaşları (2004), kurbanların, yıldırma sonucu fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur.

Yıldırmanın davranışsal sonuçları, saldırganlık, düzensiz yeme, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı veya sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, sosyal yalıtım, uyku bozuklukları, gün boyu yorgunluk hissi, zihinsel yorgunluk, çeşitli sinir belirtileri, melankoli, duyumsamazlık, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sıralanabilir.

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, kurbanın her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun sonuçlarını da ailesinde, arkadaşlarıyla, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Kurban şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kurban sosyal toplantılardan kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli yapmada zorlanmaya başlar. Ayrıca ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Arkadaşlık ilişkilerini keser, evliliğinde sorunlar görülür. Yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır. Sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece yıldırma sonucunda sadece kurban değil, mağdurun ailesi de zarar görmüş olur. Kurban yıldırmanın sonuçlarını bütün halinde yaşarsa, akıl ve beden sağlığı zarar görür. Stres sonucu panik atak ve depresyon hatta bazen intihara teşebbüs de görülür.

Yararlanılan Kaynaklar

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

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