

Konuk Yazar /Guest Author

Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri

Mobbing and Methods of Struggle with Mobbing

Tevfik Erdem*

Öz

Makalede özellikle iş yerlerinde giderek artan, bir diğer adıyla psikolojik terör olarak isimlendirilen mobbing hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca çalışanlar için mobbing'e karşı mücadele yöntemleri hakkında ayrıntılı açıklama yapılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Mobbing; psikolojik terör; psikolojik şiddet; psikolojik taciz; mobbing ile mücadele.

Abstract

In the article, especially in the workplace increasing with an alias called psychological terror is given information about the mobbing. Detailed description of methods of struggle against mobbing is also done for employees.

Keywords: Mobbing; psychological terror; psychological violence; psychological harassment; struggle with mobbing.

Kavram Olarak Mobbing

Mobbing¹, kavramı son yıllarda hem iş hayatında hem akademik hayatta hem de medyada giderek artan biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Şiddetin ve tacizin bir türü olarak görülen mobbing kavramı, eylemin ancak işyeri ile sınırlı olması gibi bir özelliğe sahip olduğu için diğer şiddet ve taciz türlerinden daha ilk başta farklılaşmaktadır. Mobbing kavramı Türkçe kullanımda tek bir sözcükle karşılanamamış ve yaygın kullanım mobbing şeklinde olmuştur ancak kavramın işyeri zorbalığı, işyerinde duygusal saldırı, işyerinde psikolojik baskı veya işyerinde psikolojik terör vb. gibi çok farklı şekillerde kullanıldığı da görülmektedir. Mobbing diğer saldırılardan farklı olarak görüldüğü gibi bireylerin işyerinde yani çalışma ortamında yaşadıkları psikolojik saldırıları ve rahatsız edilme biçimlerini anlatır.

Mobbing kavramının son yıllarda giderek daha fazla kullanılmaya başlanması onun

* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Mobbing ile Mücadele Komisyonu Başkanı. e-posta: etevfik@gazi.edu.tr

¹ Mobbing terimi Türkçe literatürde işyerinde psikolojik, taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde psikolojik şiddet gibi çeşitli anlamlarda kullanılmakla birlikte karşılığında hemfikir olunan bir kullanım olmadığı için bu çalışmada kavram aslına uygun bir biçimde mobbing olarak kullanılacaktır.

hakkında etraflı bir açıklama yapılması ihtiyacını doğurmaktadır. Birkaç çeviri kitap ve makale ile genellikle mobbing'e uğradıktan sonra bu konuda çalışmalar yapan birkaç akademik çalışmanın dışında konu hakkında etraflı bir bilgi bulmak pek mümkün değildir. Ancak gün geçtikçe konuya daha fazla akademik ilginin yoğunlaşmakta olduğu sayıları giderek artan mobbing konulu yüksek lisans ve doktora tezlerinden anlaşılmaktadır.

İşyerinde bireylerin maruz kaldıkları psikolojik saldırıları, tacizi ifade eden mobbing kavramı, kavramla birlikte anılan Endüstri Psikoloğu Leymann tarafından tanımlanmıştır. Leyman bu tanımı 'mobbing' veya 'psikolojik terör' karşılığı olarak kullanmıştır (1990, s. 120) buna göre mobbing bir işyerinde bir veya birkaç kişi tarafından bir kişiye yönelik sistematik düşmanca ve etik olmayan davranışlardır. Leymann bu tanıma mobbinge uğrayan kişinin aciz ve savunmasız hale gelmesini de ekler (1996b, s. 168). Gerçekte bu çalışma hayatında insanların karşılaştıkları bir durumdur. Bu yüzden Leyman mobbingden bahsederken (1996b, s. 165) onun çok eski ve kesinlikle her kültürde bulunan bir olgu olduğunu belirtir.

Yukarıdaki tanımlama aslında işyerinde psikolojik şiddet veya taciz olarak görülebilecek davranışın sınırlarını çizme konusunda bir kolaylık sunuyor gibi görünse de durum o kadar basit değildir. Çünkü işyeri sürekli koşturmacanın, çatışma ve sürtüşmelerinin, çıkar mücadelelerinin olduğu bir yerdir ve her an bu olumsuzlukların sergilenmesi mümkündür. Yani amirlerin memurlarına yönelik bir anlık kızgınlıkla kullandığı ifadeler veya aynı pozisyondaki çalışanların birbirleriyle yoğun iş temposunda kullandıkları olumsuz ifadeler nasıl değerlendirilecektir? Yoğun iş temposu içinde çalışanların kullandıkları bu olumsuz ifadeler çalışma temposu normale döndüğünde ya özür dilenecek bir durum ya da affedilebilir veya görmezden gelenebilir bir geçici durum olarak görülebilecektir.

Öyleyse bir davranışın mobbing sayılıp sayılmayacağına dair kriterler nelerdir? Bu kriterler davranışın sürekliliği ve sistematikliği ile ilgilidir ve ayrıca davranışın sonucunda bireyin gördüğü zararlarla ilgilidir. Bir davranışın mobbing olabilmesi için sistematik bir biçimde yapılması, sürekliliği (haftada en az bir kere, birkaç ay -üç ayla altı ay arasında bir süre- devam etmesi) ve kasıtlı yapıyor olması gereklidir. Bu davranışlar karşısında mağdurun mobbinge baş edemeyecek hale gelmesi gerekir. Son olarak, davranışın sonunda mobbinge maruz kalan şahsın kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar meydana gelmelidir.

Mobbing ile alakalı bir başka kavram iş yeri zorbalığı (bullying at work) kavramıdır. Burada da aslında işyerinde birini taciz etmek, rahatsız etmek ve sosyal açıdan dışlamak ifade edilmektedir. Mobbing uygulamasından olduğu gibi davranışın sürekliliği ve düzenliliği ön plana çıkarılmaktadır. Ancak zorbalık (bullying) kavramı daha çok okullarda çocuklar arasındaki şiddet olaylarını ifade ederken mobbing daha ince tekniklerle işyerindeki taciz durumlarını ifade eder.

Mobbing çalışmaları Alman asıllı endüstri psikoloğu Heinz Leymann'ın İsveç'te yaptığı çalışmalara dayanır. Leyman mobbing kapsamına girecek davranışları beş kategoride ve 45 alt başlık altında ele almıştır. Bu başlıklar şu şekilde sıralanır (1996a):

- İletişime yönelik saldırılar,
- Sosyal ilişkilere saldırılar,
- Sosyal konuma saldırılar,
- Mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar,
- Sağlığa yönelik saldırılar.

Leymann bu beş kategori içinde sözün kesilmesinden, arkasından konuşulmaya, özel yaşamla alaydan aşağılayıcı işler vermeye ve oradan fiziksel şiddetle tehdit edilmeye kadar birçok saldırı biçimini ifade eden 45 alt başlığı mobbing kapsamında sıralar. Daha sonra bu konuda çalışmaları olan Knorz ve Zapf (1996, s. 12) ise Leymann'ın listesine mobbing olarak görülmesi gereken kurbanla çalışmayı reddetme, çevresinde gizlice düşmanca bir ortam yaratma, devamlı olarak bir ofisten diğerine gönderilme gibi durumları ifade eden 39 davranış türünü daha eklemiştir.

Mobbing, tespiti hayli zor bir durumdur çünkü bazen bireyler kendi hata, kusur veya beceriksizliklerini örtmek, görmemek için kendilerine mobbing yapıldığını belirterek, bu durumdan şikayet ederek mobbingi psikolojik bir savunma aracı olarak kullanılabilirler. Mobbing kişinin kendisinin işten el çekmesini sağlayarak çeşitli maddi yükümlülüklerden kurtulma amacıyla yapılabilir.

Her mobbing olayında yukarıda bahsedilen Leyman, Knorz ve Zapf vd. lerinin bahsettiği türden tüm davranışların belirtilerinin bulunmasına gerek görülmemektedir. Leyman sıraladığı beş kategoriden bir kaçının içinde bahsedilen özelliklerden birkaç tanesinin bulunmasını mobbing olarak görmektedir. Yine davranışların sürekli ve kasden yapılıyor olması, davranış sonunda mağdurun zarar görüyor olması o davranışın ve sürecin mobbing olarak değerlendirilmesi için yeterli görülmektedir.

Mobbing Yolları

İşyerinde mobbing'in varlığını gösteren o kadar çok davranış biçimi vardır ki ancak bu davranışlar bazen birçok insanın maruz kaldığı ve birçok insan için de, davranışın ciddi bir etki bırakmadığı durumlar olabilir. Örneğin çalışma hayatında o kadar haksız eleştiriye uğrarız ki bu (durum eleştirinin dozuna ve eleştiri yapana göre değişebilse de) bu durum bazen bizi ciddi bir biçimde etkilemez. Ancak çalışma hayatında karşı karşıya kaldığımız birçok durum iş hayatımızı çekilmez hale getirebilir. Birey ayaklarıyla işe gitmekte ama işyerine yaklaştıkça da gerilimin dozu artmaktadır. Kendi istediği, olduğu gibi davranmamakta kendi olmadığı, olamadığı için de kendi kendine yabancılaşmaktadır. Bu durumda bireyi kendi kendine yabancılaştıran, çalışma hayatını çekilmez bir mekan haline getiren davranış ya da durumlar nelerdir? Özetle:

Çalışma hayatında özellikle sözün kesilmesi, kendini ifade edememe, yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi, özel hayatın eleştirilmesi, sözlü yazılı tehdit ve şiddet tehdidi alma, istenmeyen göz teması, dışlanma, sanki o (kendisi) yokmuş gibi davran(ıl)ma, arkasından dedikodu yapılması, gülünç duruma düşürülmesi, siyasi, dini, milliyetiyle, giyimiyle, dış görünüşüyle, özüyle alakalı alay veya eleştiri, sözlü veya fiili cinsel taciz ve talep, kapasitesinden

aşağı ya da yukarı iş verme, anlamsız iş verme, işiyle alakalı yeteri kadar bilgi vermeyerek onu zor durumda bırakma, diğer benzer çalışanlara göre geç terfi veya terfi alamama, devamlı bir ofisten diğerine gönderilme, eğitim ve kurs gibi etkinliklere katılmasının önüne geçme vb. başlıca mobbing yolları arasındadır.

Mobbing'in Nedenleri

Mobbing'in hem iş ortamından kaynaklanan hem bezdiriciden hem de mağdurdan kaynaklanan nedenleri olabilir. Bunlar kısaca şu şekilde maddelendirilebilir:

- 1- Sosyal ortam: Çalışanların işyerinde yaşadıkları düşmanlık, sağlıklı samimi olmayan bozuk sosyal ilişkileri.
- 2- Kötü yönetim: Mobbing'in ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, yönetimin varlığından haberdar olduğu halde mobbinge göz yumması veya ilgisiz kalmasıdır. Bu, yönetimin mobbingin yapılmasını istiyor anlamına gelmez ancak yönetim, çalışanlarının birbirlerine mobbing yapmalarının önüne geçmez. Yönetim, mobbingi ortaya çıkaran örgüt ikliminin, atmosferinin değişmesi yönünde gayret etmezse mobbing şiddetlenebilir. Yöneticinin kriz yönetimindeki bilgi ve becerisi, çalışanlarına karşı ilgisi, çatışmayı önemsememesi, haksızlıklara karşı göz yumma konusundaki eğilimi mobbingin ortaya çıkıp çıkmamasıyla yakından alakalıdır. Yine çalışanların şikayetlerini rahatça iletebilecekleri ve yönetimin sorunlarıyla ilgileneceği hissini uyandırmaması mobbingin ortaya çıkmasına neden olur.
- 3- İşyeri rekabeti: Mobbing, aynı hedefe ulaşmak isteyen çalışanların birinin diğerine karşı yaptığı bir eylem olabilir.
- 4- Sahip olunan nitelikler: Bazen çalışma ortamında diğer personelden daha fazla çalışan, ortalamanın üstünde özelliklere sahip olan kişiler veya yöneticilerinden daha nitelikli olan ve bu yüzden de yönetici için potansiyel tehdit olarak görülen kişiler mobbinge maruz kalabilirler.
- 5- Dini inanç, yöresel özellikler ve dış görünüm: Sahip olunan dini inanç ve buna uygun kıyafet, ideoloji, etnik köken ve bu kökene bağlı olarak sahip olunan şive bunlarla alay edilmesine, küçük görülmesine, diğer bir kısım kişiler tarafından mobbinge maruz kalınmasına neden olabilir.
- 6- Belirsiz görev tanımları: Çalışanların görev tanımlarının net olmamasından dolayı bir çalışana yöneticileri tarafından kendi yeteneklerinin üstünde veya altında görevler verilebilir, haliyle bu durum da çalışanın mobbinge maruz kalmasıyla sonuçlanabilir. Bazen de görev tanımının belirsizliğinden veya bilgisizliğinden kaynaklanan husus çalışanın kendinden beklenen görevleri mobbing olarak algılayabilmesine neden olmaktadır.

Mobbing'in Teşhisi ile Alakalı Sorunlar

İşyerinde insanlar işten veya başka diğer nedenlerden kaynaklanan bir stresi yaşayabilir ve bunun sonucu olarak da bazen etraflarına karşı kırıcı davranıp bir terör havası estirebilirler. Buna maruz kalan diğerleri ise yaşadıklarının mobbing olduğunu düşünebilirler. Oysa bu geçici arazi durumları mobbing olarak adlandırmak mümkün değildir. Elbette ki bu durum yaşanan olumsuzlukların kabul edilebilir ve olağan olduğu anlamına gelmez ancak bu noktada belirtilmesi gereken mobbing'in daha sistemli ve düzenli eylem biçimleriyle ilgili olduğudur. Leyman, belirttiği davranışların “psikolojik taciz çerçevesinde algılanabilmeleri için süre ve sıklık değişkenlerinin şart olduğunu öne sürmektedir. Leyman'a göre bu davranışlar, en az haftada bir sıklıkta olacak şekilde ve en az altı aydan beri uygulanıyor olmaları gerekir (1996b, s. 168).

Bir mobbing vakasında Leyman ile Knorz ve Zapf'in belirttikleri davranışların hepsini birden aramaya gerek yoktur. Bu davranışlardan birinin veya bir kaçının sürekli ve sistematik biçimde gerçekleşmesi sonrasında eğer birey kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissediyorsa mobbingin varlığından söz etmek mümkündür.

Bir davranışın mobbing kapsamına girmesi, davranışın kasdiliği ve sürekliliği ile ilgilidir. Ancak her halukârda kişi mağdur olup davranıştan zarar görüyorsa eylemi mobbing olarak görmek gerekir. Yıldırıcının davranışları artık mağdurun baş edemeyeceği bir hal aldığı anda mobbing ortaya çıkmış demektir. Çünkü bu baş edememe durumu mağdurun yardıma muhtaç olduğunu ve artık kendi kendini savunamaz hale geldiğini göstermektedir.

Mobbing'in Sonuçları veya Zararları

Mobbing görünüşte sadece işyeri ile ilgili bir sorun gibidir ancak sonuçları itibariyle bireyi değil bireyin ailesini, işyerini, kurumu ve toplamda ülke ekonomisini etkileyecek izdüşümü vardır. Mobbing'in sonuçlarını üç farklı aktör grubu içinde birkaç farklı boyutta değerlendirmek mümkündür.

Mobbing'in İşyerinde Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Mobbing'e maruz kalan kişi işyerine gitme isteği duymayacak ve yasal ve yasal olmayan tüm işe gitmeme gerekçelerini kullanacaktır. Aynı zamanda içinde bulunduğu sıkıntılı durum onun tam anlamıyla çalışmasına engel olacak ve düşük performansla çalışmasına neden olarak verimlilik kaybını ortaya çıkaracaktır. Sonuçta işe devamsızlıklar, izinler ve sağlık raporlarının artışıyla birlikte iş yerinde verimsizlik katlanarak artacaktır. Kişi mobbinge maruz kaldığı yerde çalışmak istemediğinden orada bulunan örneğin nitelikli ve tecrübeli personelin kaybedilmesi söz konusu olabilecektir. Mobbing işyerinde sadece mobbing'e maruz kalan(ların)ın değil şahit olanların da bu durumdan rahatsız olmalarına, gerilim yaşamalarına neden olacak ve sonuçta çalışanların çalışma barışı bozulacaktır. Çalışan kendisi ve işyeri arasındaki bağın koptuğunu düşünerek işyerine, kurumuna kendini daha az bağlı hissedecektir. Hatta işyeri olumsuzlukla anılan bir mekan olacaktır. İşyerinde mobbinge maruz kalan bir kişi bu durumu mahkemeler

aracılığıyla çözmeye çalışıldığında ve bu çözüm yoluna giderek daha fazla başvurulduğunda o kurumun veya işyerinin marka değerinin, itibarının zarar göreceği aşıkardır. Hangi kurum ya da işyeri kendisinin mobbing ile anılmasını ister?

Mobbing, bireyin kişiliğinde derin izler bırakır. Bireyin özgüveni kaybolur, manevi çöküntü yaşayan birey psikolojik olarak tükenmişlik duygusu içinde hayatını sürdürür. İşyerinde çalışan ama aslında kendisi gibi davranamayan biridir o, kendi kendisine yabancılaşmıştır. Kendi potansiyelini kullanamayan, eylemleri, varlığı, talepleri vb. kısıtlanan, küçümsenen, aşağılanan, alay edilen biri olarak kendini gördüğünde özsaygısını tamamen kaybederek kendi kendisine yabancılaşmanın son noktasına varmış olacaktır. Bu yabancılaşma onun sadece işyeri çevresiyle sınırlı bir zarara değil hem sosyal çevresi hem de ailesiyle olan ilişkilerinin kalitesine de olumsuz anlamda zarar verecektir.

Leyman (1990, s. 122) mobbing yüzünden bireyin toplumdan soyutlandığını, damgalandığını, gönüllü olarak işsiz kaldığını ve yaşadığı topluma uyum sorunu ile karşılaştığını belirtir. Mobbing sadece işyerinde verimliliğin düşmesine bireyin sosyal çevresi ve ailesiyle olan ilişkilerin kalitesinde düşmeyle neticelenmez aynı zamanda ülke ekonomisine de olumsuz yönde etkiler bırakır. İşyerinde mobbinge maruz kalan kişi yukarıda da anıldığı gibi daha fazla izin kullanacak, daha fazla doktora gitme ihtiyacı hissedecek, daha fazla rapor alacaktır ki bunlarında ülke ekonomisine bir maliyeti olacaktır. Bu zarar ülkelere göre değişmekle birlikte milyonlarca Euro tutarında zarardan bahsedilmektedir. Leymann'ın İsveç'te yaptığı araştırma mobbingin kişi başı maliyetinin 30 bin ila 100 bin dolar arasında olduğunu göstermektedir (1990, s. 123).

Mobbing'in önlenmesi, yönetimin alacağı karar ve izleyecekleri politikalara bağlıdır. Personeli bilgilendiren, şikayetlerini dile getirebilecekleri kanallar açan bir yönetim mobbingi önlemek için bir adım atmış demektir. Bu noktada şikayetlerin dile getirilebileceği ara birimler oluşturan yönetim aslında kendi işini de bir anlamda hafifletmiş demektir, şöyle ki, bu sayede hem oluşacak şikayetlerin kendi gündemini meşgul etmesini önlemiş olacak hem de böyle bir birimin varlığı sayesinde olası mobbing durumlarını bir anlamda önlemiş olacaktır. Mobbing ile Mücadele Ofisleri² bu anlamda Sosyolog Robert Merton'un (Lewis Coser'in) Emniyet Sübabı Teorisi (Safety Valve Institutions Theory) işlevini yerine getirmektedir (Coser, 1956). Çünkü sıkıntıları, sorunları, patlamaları kendi bünyesinde emmekte ve kurum içindeki çatışmaları büyük gerilimlere neden olmadan ortadan kaldırmakta ya da engellemektedir

Mobbing ile Mücadelede Kurum ve Çalışanlar Neler Yapmalıdır?

Kurumlar

- Her kurum kendi özerk mobbing ile mücadele ofisini oluşturmalı ve ofisin şeffaf ve adil bir biçimde işlemesini sağlamalıdır.
- Çalışanların görev tanımları net sınırlarla çizilmeli ve her çalışan kendi görevinin ne

² Bir örneği Gazi Üniversitesi bünyesinde kurulmuş olan "Mobbing ile Mücadele Ofisleri". Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://www.mobbing.gazi.edu.tr>

olduğunu (ne olmadığını) çok iyi bilmelidir.

- Kurum içi sosyal ilişki ağı geliştirilmelidir.
- Her kurum kendi demokratik kurumsal kültürünü geliştirmeye gayret etmelidir.
- İşyerinde mobbing konusunda bir farkındalık oluşturulmalıdır.

Çalışanlar

- Mobbing'e maruz kalan çalışan, mağduriyetini bir ya da birkaç mesai arkadaşıyla şahitlendirmeye gayret etmelidir.
- Sağlık durumu bozulduysa bunu doktor raporuyla belgelendirmelidir.
- İşyerinde ve işyeri dışında sosyal ilişki ağlarını, arkadaşlık ilişkilerini geliştirmelidir. Birey ne kadar güçlü sosyal çevreye sahip olursa mobbing ile mücadelede de o kadar başarılı olur. Çalışanın işyeri dışında güçlü sosyal ilişki, aile bağları mobbinge mücadele konusunda, mobbing'den kaynaklanan sorunları çözme konusunda o ölçüde başarılı olacağı anlamına gelir.
- Çalışan mobbing'e maruz kaldığında yasal yollara başvuru hakkı olduğunu bilmelidir.

Sonuç

Mobbing yani çalışanın işyerinde huzurunu ve verimliliğini kaçırın davranış ve tutumlar iş barışını önleyen çok önemli bir sorun kaynağıdır. İşletmeler, kurumlar ve hükümetler son zamanlarda bu sorunun çözümüne yönelik daha büyük bir çaba içerisine girmişlerdir. Bu elbette olması gereken bir durumdur çünkü daha insani, daha huzurlu ve daha verimli bir çalışma ortamı ancak mobbingin olmadığı işyerleri ile mümkündür. İşyerlerinde mobbingin önlenmesi hem hükümetlerin hem yöneticilerin hem de çalışanların birlikte ve adil hareket etmeleriyle mümkündür. Ancak bireyler kendilerinin dışında gelişecek olan bir çözüm önerisini beklemek yerine sosyal ilişki ağlarını güçlendirip sorun çözme konusunda yeteneklerini ve niteliklerini arttırabilirlerse bu konuda daha başarılı sonuçlar alınabilecektir.

Kaynakça

- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. New York: The Free Press. Conflict. Research Consortium Book Summary. 13 Ekim 2014 tarihinde <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/coser.htm> adresinden erişildi.
- Knorz, C. ve Zapf, D. (1996). Bullying-eine extreme form sozialer stressoren am arbeitsplats. [Mobbing-an extreme type of social stressors at the work place]. *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Leymann, H. (1996a). *Handanleitung für den LIPT-Fragebogen – Leymann Inventory of Psychological Terror*. Tübingen: DGVT-Verlag. Ayrıca bkz. *The mobbing encyclopaedia, bullying; whistleblowing, identification of mobbing activities*. 26 Ocak 2014 tarihinde <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> adresinden erişildi.
- Leyman, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leyman, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.