

Mobbing: Çalışan Bireylere Uygulanan Kötü Muamelenin Küresel Adı ^a

ALAADDİN YANARDAĞ ^b

Öz: İş yerinde psikolojik şiddet (mobbing), işyerinde çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik bir biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılanma gibi davranışları ifade eder. İşyerinde psikolojik baskıyla, hem bireysel, hem de kurumsal olarak mücadele edilmelidir. Bütün bu mücadele yollarından ayrı olarak, yasal yollara başvurmadan da kaçınılmamalıdır. Çalışan kişiyi, canından bezdirmeye, işi bırakmaya yönelik, bir tür psikolojik taciz ve şiddetin uluslararası kavramsal adı mobbingdir. Peki, bu şiddeti uygulayanlar kimlerdir ve mobbinge karşı kendimizi nasıl savunabiliriz? Bu yazıda bu temel sorun ve çözüm yöntemi ele alınmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik şiddet, psikolojik baskı, mobbing, kötü muamele, işyeri çalışanları, çözüm girişimi.

Mobbing: Global Name of Malreatment Applied to Employed Individuals

Abstract: Psychological violence at work (mobbing) refers to any maltreatment, threat, violence or humiliation that is systematically applied by employees, superiors, subordinates or equal workers to employees at work. The workplace must be struggled with psychological pressure, both as an individual and as an institution. Apart from all these ways of struggle, resorting to legal means should not be avoided. The international conceptual name of a kind of psychological harassment and violence against the working person, napping, leaving work, is mobbing. Well, who are those who are implementing this violence and how can we defend ourselves against mobbing? In this article, this fundamental problem and solution method will be tried to be discussed.

Keywords: Psychological violence, psychological pressure, mobbing, maltreatment, employees, solution initiative.

^a Bu makale, yazarın *Diyanet Aylık Dergi*'nin 2012 yılı 259-260. sayılarında (Temmuz ve Ağustos) yayınlanan "İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)" adlı yazı dizisinin düzeltilmiş ve genişletilmiş halidir.

^b Iğdır Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü
Bülent Yurtseven Kampüsü, 76000, Iğdır, Türkiye [al.yanardag44@gmail.com]

İnsan Haysiyeti Dokunulmazdır

Amirleriniz tarafından ikide bir azarlanıyorsunuz. Her sabah işe gitmekte zorlanıyorsunuz, mesai içerisinde aşırı geriliyor, panik atak/ depresyon nöbetleri geçiriyorsunuz. Sürekli acı çekiyorsunuz. Çok sevdiğiniz bir işi yapıyorsunuz, gerçekten de tüm enerjinizi işinize vermek istiyorsunuz ama bir süredir tuhaf şeyler oluyor. Sanki yöneticileriniz başta olmak üzere çoğu iş arkadaşınız size karşı. Yaptığınız işlere burun kıvrılıyor, siz bakınca bakışlar kaçırılıyor, toplantılara alınmak istenmediğinizi fark ediyorsunuz. Kısacası artık neredeyse özgüveniniz yok olmak üzere. Ve içten içe biliyorsunuz ki, size aslında psikolojik bir baskı uygulanıyor,¹ âdetâta yok sayılıyorsunuz. İşte tam bu durumlarda sizin mobbinge maruz kaldığınız söylenebilir.

Mobbing / Psikolojik Taciz

Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelen “mobbing” kelimesi, kararsız, kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır ve İngilizcede ise “mob” eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek anlamında kullanılmaktadır.² Sözcük anlamı, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermektir. Türkçede tam karşılığı olmamakla beraber, rutin kullanımının, “birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma” demek olduğunu söylemek mümkündür. Türk Dil Kurumu tarafından “bezdiri” olarak tanımlanmıştır.³ Son dönemlerde çalışma yaşamı literatüründe kabul görmüş olan mobbing kavramı ilk kez, 1980’lerde Alman endüstri psikoloğu Heinz Leyman tarafından “duygusal taciz” olarak ortaya atılmıştır. Leyman, iş yerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri doğabilecek sonuçları da vurgulamıştır.

¹ Füsün Saka, “İşyerlerindeki Kâbus: Duygusal Taciz”, *Hürriyet Gazetesi*, 23 Haziran 2006.

² Oktay Eser, “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, *Türk Edebiyatı*, 430, 2009, s. 71.

³ Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara 2011, s. 9.

Bullying / Fiziksel Saldırı

Terminolojide işyerlerindeki benzeri eylemleri ifade etmek için “zorbalık / bullying”, “işyeri zorbalığı”, “kötü muamele”, “duygusal taciz”, “gözdağı verme”, “sözlü taciz” gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing”den farklı olarak; fiziksel saldırı, tehdit anlamını da içermektedir.⁴ Buna göre mobbing, işyerinde çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sis-tematik bir biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılanma gibi davranışları ifade eder.

Bu makalede her iki davranış biçimi mobbing kavramsallaştırmasıyla ifade edilmiştir.

Tipik Mobbing Davranışları

Mobbing eylemini çalışma yaşamı için kullanan Leyman, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını mağdur üzerindeki etkileri açısından beş grupta toplamıştır: 1. Kendini göstermeyi engelleme; sözünü kesmek, yüksek sesle azarlamak şeklinde gerçekleşen davranışlar, sürekli eleştiri, 2. Sosyal ilişkilere saldırı; çalışılan iş ortamında yokmuş gibi davranılması, iletişimin kesilmesi, 3. İtibara saldırı; asılsız söylenti, hoş olmayan imalar, 4. Mesleki durumuna saldırı; nitelikli iş verilmemesi, anlamsız işler verilip sürekli yer değiştirilmesi, 5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı; ağır işler verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi, cinsel taciz gibi. Amirin en temel sosyal davranışları bile sergilememesi, en sıradan nezaket kurallarına uymaması, örneğin karşılaştığında selam vermemesi sayılabilir. Ancak bir işyerinde çalışan kişilerin sinirlendiği, kavga ettiği, tartıştığı her olayı mobbing olarak nitelendirmek mümkün değildir. Mobbing olabilmesi için bir anlık bir eylem ya da davranıştan ziyade sistematik bir hareket gerekmektedir.⁵

Gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçen mobbing ço-

⁴ Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, s. 8.

⁵ Gülnur Erdoğan, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 83, 2009, s. 318.

gunlukla üst düzey yöne-tim kademesinde çalışanlar tarafından uygulanmaktadır ve genelde işini iyi yapanlara uygulanan baskıdır. İnsanı depresyona kadar götürebilen bir sosyolojik durumdur. Fiziksel şiddette olduğu gibi güç ve zor ilişkisi söz konusudur. Ortada kesici, vurucu aletler, fiziksel müdahale yoktur. Ancak etkisi uzun yıllar ortadan kalkmayan ağır duygusal tahribatlar, düşünsel ve duygusal süreçlerde oluşmuş yaralar vardır. Son dönemde sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinler arası çalışılan bir konu hâline gelmiştir.

Kimler Mobbinge Maruz Kalıyor?

Mobbinge maruz kalan kişiler gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, işlerini yapamaz duruma gelmektedirler.⁶ Son zamanlarda özellikle kamu kurumlarında kaba şiddetin kabul edilemezliğinden dolayı psikolojik tacizin uygulanması giderek yaygınlaşmaktadır. Psikolojik tacize maruz kalan bireyler; bıkırma, yıldırma, dışlanma, kurumun hizmetlerinden yoksun bırakılma, aşağılanma, izin ve görevlendirilmelerden yararlandırılmama, zorla tayin gibi psikolojik tacize neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalabilmektedir. Hangi şekilde olursa olsun veya hangi amaca hizmet ederse etsin mobbing, kişiyi psikolojik ve ekonomik hasarlarla dolu bir uçuruma sürüklemekte hatta intiharlara dahi yol açabilmektedir.

Pek çok araştırmacı, mobbing mağduru kişilerin birtakım benzer özellikler gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir. Araştırmalar, bu kişilerin çalışma hayatlarında zekâ, dürüstlük, yaratıcılık, başarı yönelimi, kendini işine adama, politik davranmama gibi birçok olumlu özellik gösteren, duygusal zekâsı yüksek kişiler olduklarını ortaya koymakta ve yasal dayanak olmadığı ve yasalarda tanımlanmadığı için mobbingin ispatı zor, kişiyi yalnızlaştırdığını açıklamaktadır.⁷ Mağdurlarının genellikle çalışan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, giriş-

⁶ Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, s. 9.

⁷ Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, s. 7.

ken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Noa Davenport ve arkadaşlarına göre, özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma olasılıkları daha fazladır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir.⁸

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Raporunda açıklandığı üzere, Genellikle nitelikli kişilere karşı nitelsiz üstlerin uyguladığı kötü, istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkan mobbingin yeri, zamanı, iş kolu ayrımı olmadığı ama çoğunlukla hizmet sektöründeki alanlarda faaliyet gösteren iş kollarında yaygın olduğu, bu sebeple sağlık sektörü ve üniversitelerde çok yüksek düzeylerde olduğu bilinmektedir. Burada sayılan kurumlardan üniversitedeki tipik mobbing davranış süreci bir örnek üzerinden açıklanırsa bazı evreler tespit edilebilir. Akademide mobbing beş evreden oluşmaktadır: İlk evre, anlaşmazlık-kritik olay evresi; ikinci evre, kötü davranışlar-saldırı eylemleri evresi; üçüncü evre, yönetimin katılımı evresi; dördüncü evre, yanlış teşhis evresi; beşinci ve son evre ise, işten çıkarılma evresidir.⁹

Mobbing Uygulayan Yöneticilerin Baskıcı Özellikleri

Bu kişiler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurur. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi sorunlu kişiliklerini

⁸ Cengiz Çukur, *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Uzmanlık Tezi, TBMM Araştırma Merkezi, Ankara 2009, s. 13.

⁹ Mehmed Zahid Çögenli, Tuncer Asunakutlu, "Akademide Mobbing: Adım Üniversiteleri Örneği", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 2016, s. 20-21.

saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle “günah keçisi” ararlar, örgüt hiyerarşisinde çalıştıkları için kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduğunu düşünürler.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nden Doç. Dr. E. Elif Yücetürk, Türkiye’de mobbing üzerine akademik çalışma yapan bir öğretim üyesi. Yücetürk’ün yaptığı araştırmalar gösteriyor ki; psikolojik şiddete başvuran kişilerin, kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen, ikiyüzlü, onursuz ve sahtekâr tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimlerinden anlaşılacakları ileri sürülüyor. Bunların kişilik özellikleri birkaç grupta toplanabilir: Sözde lider olan bu kişiler, gerçekte lider sayılamazlar, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademe-lerde hızla yükselmek için her yöntemi kullanabilirler. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyen bireylere karşı acımasız olabilirler.

İşyerinde duygusal terör uygulayan yöneticiler, baskıcı, otoriter ve totaliter kişilik yapısına sahip insanlar ve kendi fikirlerini zorla kabul ettirmek isterler. Kesinlikle eleştiriye kapalıdır. Farklı düşünceye toleransları yoktur. Mobbing, üst yöneticilerde bir meslek hastalığı olarak sık görülüyor. Mobbing’i uygulayan yönetici selâmlaşmaz, konuşmaz, psikolojik şiddet uyguladığı kişi sanki orada yokmuş gibi davranır, karşı olduğu kişinin itibarına, mesleki konumuna saldırır, alay eder, arkasından konuşur, insanı canından bezdirir, istifa ve kavgaya sürükler, azarlar, özel görevler vermez, özgüveni kaybettirmek için verdiği işi geri alır, psikolojik sağlığı tehdit eder, ağır işlere yönlendirir. Aslında bu kişiler olgun değildirler. Sözel ifadelerden korkarlar ve güvensizdirler, kıskançtırlar. Kişilik bozukluğu içerisinde de olabilir. Emrinde profesörü çalıştırıp egosunu tatmin eden çok işveren vardır. Genellikle kötü çocukluk dönemi bu kişilerin özgeçmişinde vardır.¹⁰

¹⁰ Saka, “İşyerilerindeki Kâbus: Duygusal Taciz”, *Hürriyet Gazetesi*, 23 Haziran 2006.

Mobbinge Karşı Yapılması Gerekenler

Mobbing kavramının kurumlarda sıkça telaffuz edilmesinde yarar vardır. Konu, hiperaktif çocuklar olayına benziyor. Hiperaktif kavramının bulunmadığı dönemlerde, hiperaktif çocuklar sürekli dayak verdi; çocukcağız da kalkıp “Yapmayın ben hiperaktifim” diyemezdi. Yine bir zamanlar “diyabet” kavramı yoktu. Bu yüzden zayıflayan şeker hastalarına yakınları, kuvvetten düşmesinler diye zorla baklava, kaymak yedirirlerdi. Diyabet kavramı ortaya çıktığından bu yana, şeker hastalığının teşhisi ve tedavisi kolaylaşmıştır. Benzeri durum işyeri zorbalığı için de geçerlidir. Kavramın telaffuz edilmesi, sorunun teşhisini ve giderilmesini kolaylaştırır. Ülkemizde konuyla ilgili tatmin edici çalışmalar henüz bulunmamakla birlikte 19.03.2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmış olan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi önemli bir adımdır ve soruna çözüm getirecek niteliktedir. Buna göre, işyerlerinde (kamu ve özeli memurlar dâhil) tüm çalışanların psikolojik tacize (mobbing) maruz kalmaması için önlemler sıralanmıştır. Bu konuda diğer önemli bir çalışma da Nisan 2011 tarihli TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından yapılan ve yayınlanan aynı zamanda bu makalenin de temel referansı olan İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’dur. Komisyon, mobbing olgusundan ne anlaşılması gerektiği, mobbingin nedenleri ve sonuçları, bireyleri nasıl etkilediği, mobbing mağdurunun, mağduriyetini nasıl ispatlayacağı, hangi yasal yollara başvurabileceği konularında tespitler yaptığı gibi mevcut durumu ortaya koyup, bu sorun alanına ilişkin yasama sürecinde neler yapılabileceği, mobbingin nasıl engellenebileceği, toplumda nasıl farkındalık yaratılabileceği gibi konulara ilişkin çözüm önerileri de geliştirmiştir. Tarhan, kişilerin kendilerine mobbing uygulanması hâlinde yapmaları gerekenleri şöyle sıralıyor: “Önce kurban rolünü kabullenmemek gerekir. Yönetimi, süreçten haberdar etmek önemlidir. Duygularınızı ve yaşadıklarınızı içinize hapsedememeniz lazım. Çünkü bastırılmış duygular zarar verir. Önce düşünmek, veri toplamak gerekir. Olayın arka planını, bağlantılarını ve inceliklerini düşünmek gerekir. En büyük hata, karşı tara-

fın savaş alanına girmektir. O kişi sizin duygusal tepki vermenizi istiyordur. Siz düşünerek tepki verirsiniz onu düşündürmüş olursunuz. Mobbing uygulayanı düşündürecek şeyler ve yollar bulmak en iyi çözümdür.”

Sonuç olarak Türkiye, adı yeni konmuş olsa da mobbingin yaygın olduğu ülkelerden biridir. Mobbingin işyerlerinde yaygın olarak görülmesinin nedenleri arasında yönetimin davranışları, hatalı personel seçimi, işe alım süreci, kurumdaki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, yetersiz liderlik, çatışma çözümü yeteneklerinin zayıflığı ve hiyerarşik yapının fazlalığı sayılabilir. Aslında mobbingi durdurmak ya da engellemekten önce bu sorunun varlığını anlamak gerekmektedir. Bu bağlamda mobbingin psikolojik bir saldırı olduğu düşünülürse psikolojik savunma yöntemlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece alman yaranın derinleşmesi önlenabilir ve iş yaşamının dışına atılmaktan kurtulunabilir. İşyerinde psikolojik baskıyla, hem bireysel, hem de kurumsal olarak mücadele edilmelidir. Bütün bu mücadele yollarından ayrı olarak, yasal yollara başvurmadan da kaçınılmamalıdır.¹¹ Mağdurları genelde kadın olmasına rağmen, ülkemizdeki ilk mobbing davasını bir erkek bürokrat açmıştır. Toprak Mahsulleri Ofisi’nden Ş.T. uğradığı psikolojik baskı yüzünden kendisinin ve ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle, yöneticilerinden 15 bin TL tazminat talep etmiştir. İstifası istenen, rütbesi düşürülen, göreve iadesi için açtığı davayı kazanmasına rağmen baskı ve yıldırmaya maruz kalan Ş.T. mobbing gerekçesiyle ilk davayı açan kişi olarak Türk hukuk tarihine girmiştir.¹²

Çalışanların iş performansı ve motivasyonunu üst düzeyde tutacak bir iş ortamının hazırlanması kurum kültürü ve politikaları ile yakından ilgilidir. Her ne kadar demokratik anlayışa, birlikte problem çözme yeteneğine ve kişisel egoyu aşan çözüm odaklı

¹¹ Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, s. 57

¹² Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, s. 7.

zihinsel modellere sahip insan kaynağının geliştirilmesi psikolojik tacizi engellemek için kritik öneme sahip olsa da, caydırıcı tedbirlerin alınması gereklidir. Bu bağlamda, zaman zaman psikolojik işkenceye dönüşebilen psikolojik taciz davranışlarının, Türk Ceza Kanunu'nda yer alması önemlidir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği çerçevesinde de gerekli tedbirler alınması ve psikolojik taciz uygulayıcılarının yönetici pozisyonuna getirilmesinin engellenmesi problemin çözümüne katkı sağlayabilir.¹³

Kaynaklar

- Çögenli, Mehmed Zahid, Tuncer Asunakutlu, "Akademide Mobbing: Adım Üniversiteleri Örneği", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 2016.
- Çukur, Cengiz, *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Uzmanlık Tezi, TBMM Araştırma Merkezi, Ankara 2009.
- Erdoğan, Gülnur, "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 83, 2009.
- Eser, Oktay, "Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni", *Türk Edebiyatı*, 430, 2009.
- Komisyon, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu 2011*, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara 2011.
- Saka, Füsun, "İşyerlerindeki Kâbus: Duygusal Taciz", *Hürriyet Gazetesi*, 23 Haziran 2006.
- Şenerkal, Rıza, Sıtkı Çorbacioğlu, "Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Taciz Davranışları ile İş Performansı, Psikolojik ve Fizyolojik Sağlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 2015.

¹³ Rıza Şenerkal, Sıtkı Çorbacioğlu, "Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Taciz Davranışları ile İş Performansı, Psikolojik ve Fizyolojik Sağlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 2015, s. 129.