



İş hayatınız kâbusa dönmesin

Mobbing, son yıllarda iş dünyasında en çok konuşulan konulardan biri. Psikolojik şiddet olarak tanımlanıyor. Maruz kalan kişinin iş yaşamını olumsuz yönde etkiliyor. Oysa bu soruna karşı alınabilecek önlemler var...

ŞEBNEM CAN KILINÇARSLAN
sebnem.kilincarslan@paradergi.com.tr

MOBBING , iş hayatında yaşanan sorunların başında yer alıyor. İşyerinde sistemli olarak uygulanan psikolojik baskı ve şiddeti ifade eden mobbing, uygulanan kişiyi işyerinden kendi isteğiyle kaçırmayı hedefliyor. İş hayatının en büyük sosyal sorunlarından biri olarak kabul edilen mobbing, maruz kalan kişiyi, psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal açıdan olumsuz etkiliyor. Uzmanlar, mobbingin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüş, kıdem ve hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin herkesin başına gelebileceğine dikkat çekiyor. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'ndan yapılan açıklamaya göre, mobbingin son yıllarda artış gösterdiğini gözler önüne seriyor. Bu açıklamada, bakanlık bünyesindeki ALO 170 hattına Mart 2011-2018 tarihleri arasında 70 bini aşkın mobbing çağrısı yapıldığı ve bu şikâyetleri yapanların yüzde 20'sinin istifaya zorlandığı bilgisi yer alıyor.

Mobbing, maruz kalan kişide çok sayıda olumsuzluğa neden oluyor. Güvensizlik, stres, kaygı, motivasyon kaybı, alınganlık, depresyon, öfke, korku ve özgüven kaybı gibi sorunlar mobbingin yol açtığı sorunlar arasında yer alıyor. Para Dergisi olarak, "Mobbing nedir, mobbingin altında yatan nedenler nelerdir, mobbinge maruz kalan kişi ne yapmalı, Türkiye'de mobbingin yaygınlık oranı nedir?" gibi



Ayşegül Horozoğlu

sorularının cevabını aradık.

"NET DELİLLER ELDE EDİLMELİ"

Psikolog, Profesyonel Koç (ACC), Danışman ve Davranış Bilimleri Enstitüsü Kurumsal Gelişim Merkezi Yöneticisi Ayşegül Horozoğlu, gücünün zayıfı ezmesi, kişiye gereğinden fazla sorumluluk yüklenmeye çalışılması, işbirliğiyle çalışma anlayışının olmaması, empati yapma becerisinden yoksun olunması gibi nedenlerin mobbinge zemin hazırladığını söylüyor. "Bir işyerinde hiyerarşik yapının kötüye kullanılması, rekabetçi çalışma ortamı, yönetim becerisinin zayıflığı gibi nedenler de mobbinge zemin hazırlıyor." diyor Horozoğlu, buna maruz kalan kişilerin net deliller elde etmesi gerektiğini belirtiyor. "Bu delillerle ilgili makamlara başvurulmalı" diyor Horozoğlu, yapılması gerekenleri şu sözlerle anlatıyor:

"Burada önemli olan, mobbing uygulayan kişinin bunu hak olarak görmesini engelleyebilmek için kişinin kendi hakkını koruması ya da hakkını araması. Mobbing uygulayan kişi için hiçbir önlem alınmaması, o kişinin daha fazla mobbing uygulanmasına zemin hazırlayabilir." Mobbing'in Türkiye'deki yaygınlığına da değinen Horozoğlu, "Özellikle ALO 170'e gelen mobbing çağrılarında, kamu sektörünün

de öğretmenlerin ve üniversite personelinin daha çok şikayette bulunduğu görülmüş. Mesleklere baktığımızda bankacıların bu psikolojik tacize daha fazla uğradıkları gözleniyor. Özel sektörde ise sanayi sektöründe çalışanların daha sık mobbinge maruz kaldıklarını istatistikler ortaya çıkarıyor.”

Ülkemizde en çok karşılaşılan mobbing türünün, çalışanı istifaya zorlama amacı taşıyan işverenlerin uyguladıkları çeşitli hakaret, kötü muamele, sözlü taciz, hatta fiziksel şiddet gibi olumsuz davranışlar olduğunu ifade eden Horozoğlu, “İşverenlerin çalışanlarına mobbing uygulamasındaki en önemli neden, kişiyi istifaya zorlayarak ihbar ve kıdem tazminatı ödememek. Ayrıca, çalışanları baskı altında tutarak izin kul-



lanmalarını zorlaştırmak, fazla mesai ödemesi yapmamak da işverenlerin mobbing uygulama nedenleri arasında” diyor.

“İNTİHARLA SONUÇLANABİLİR”

Klinik Psikolog Gizem Bodur Atalay, mobbingin altında pek çok kişisel neden olabileceğine dikkat çekiyor. “Niyet genellikle çalışanı bezdirerek onun ruhsal sorunlar yaşamasına ve işleri aksatmasına



Mobbing türleri

Kişinin günlük ve iş hayatında olumsuz sonuçları doğuran mobbingin birçok çeşidi var. Yok sayma, sözünü kesme, dışlama, aşağılama, hakaret etme, dalga geçme, kaba konuşma, özel hayatına müdahale etme, işverenin çalışanın görevi harici ondan keyfi beklentilerde bulunması, yetkinliğinin altında görevler vermesi, aşırı iş yüklemesi, terfiyi önleme, eleştirme, rencide etme, söylenti yayma, lakap takma, sözlü ya da yazılı tehdit etme, cinsel tacize maruz bırakma ve motivasyonun düşürülmesi mobbing çeşitlerinden yalnızca birkaçı. Ancak her davranış mobbing kapsamına girmiyor. Bir davranışın mobbing sayılabilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekiyor. Bu unsurlardan ilki, sistemli olarak gerçekleştirilmesi. Bunun yanı sıra işyeri sınırları içinde gerçekleşmesi, yıldırma ve işyerinden uzaklaştırmayı hedeflemesi, baskı oluşturması, bilinçli olarak yapılması, kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkilemesi ve iş performansında düşüşe neden olması gerekiyor.

neden olarak ortamdaki uzaklaşmasını sağlamaktır. Hatta bazen mobbing uygulayan kişi, çevresindekileri de etkisi altına alır ve

mağdur kişi öyle sıkıştırılır ki tüm olumsuz gidişattan sorumlu olan günah keçisi ilan edilir” diyor Atalay, bu davranışların mobbing uygulayan kişinin sosyal uyumda zorlandığını ve ruh sağlığındaki bir bozulmanın göstergesi olduğunu da sözlerine ekliyor. Atalay, bu tür kişilerin tespit edildiğinde çevresindekilere çok fazla zarar vermeden bir uzmana yönlendirilmelerinin önemli olduğunu vurguluyor. Atalay, mobbingin yarattığı etkilerden şöyle bahsediyor:

“Her türlü psikolojik şiddet davranışına maruz kalan birey, birçok yoğun duyguyu yaşar. Bunların başında öfkenin ortaya çıkması yer alır. Kısaca kısacık anlayışla öç alma fikirleri ve uygulamaları gerçekleşebilir. Ya da kişi korkabilir, maruz kaldığı davranışın önüne geçebilmek için çabalarının yetersiz kalacağını düşünerek kendini çaresiz, ümitsiz hissedebilir ve bununla birlikte geri çekilerek boyun eğici bir tutum sergileyebilir. Yaşadıklarından ötürü kendini suçlu hissedebilir. Keyifsizlik, isteksizlik ve mutsuzluk gibi depresif belirtiler ortaya çıkabilir. Yaşanan stresle birlikte sık sık hastalanma ve rapor olarak işten uzaklaşma gibi durumlarla karşılaşılabilir. Zamanla tükenmişlik hisleriyle birlikte yaptığı işlerde verimsizlik, işleri sabote



Gizem Bodur Atalay

Müge YALÇIN / MY Executive Kurucu Ortağı

“Türkiye’de son yedi yılda tam sekiz kat arttı”

Mobbing, ciddi bir işyeri hastalığıdır. Son yıllarda iş dünyasında olumsuz etkileri daha da büyüdü. İncelediğim yakın tarihli bir araştırma mobbingin iş performansını düşürmenin, psikolojik rahatsızlıklara neden olmanın da ötesinde intiharlara neden olduğunu ortaya koyuyordu. Örneğin, İsveç’teki intiharların yüzde 15’inin mobbing kaynaklı olduğu rapor ediliyor. Maruz kalan çalışanın verimliliğinde yüzde 70-80’lere varan performans düşüklüğünün yanında,

bu olumsuz etkinin bulaşıcılığını ve hızla tüm organizasyona sirayet ettiğini unutmamak gerekiyor. Yapılan araştırmalar Türkiye’de mobbingin son yedi yılda sekiz kat arttığını ortaya koyuyor. En yaygın mobbing türünü erkek yönetici mobbingi oluşturuyor. Şikayetlerin yaklaşık dörtte üçü erkek yöneticilerin psikolojik şiddetine ilişkin. Bu şikayetlerin yarısından fazlası yine erkek çalışanlara ait. Böyle durumların şikayetine imkan tanıyan kanalların oluşturulması ve şikayetlerin titizlikle

incelenmesi gerekiyor. Bundan sonra yapılması gereken en önemli şey ise mobbing kaynağının mutlaka cezalandırılması gerektiği. Bir diğer tedbir de çalışan demografisinde denge oluşturmak. Yapılan araştırmalar, çalışan sayısında kadın-erkek dengesi bulunan organizasyonlarda oranın düştüğünü ortaya koyuyor.





edici davranışlar, iş ortamından uzaklaşma ve iş verenin çalışandan memnuniyetsizliğinin sonucu olarak çalışanı işten kovması veya çalışanın kendiliğinden istifa etmesi gibi durumlar yaşanabilir. Yoğun çaresizlik ve ümitsizlikle kimi zaman intiharla sonuçlanabilecek kendine zarar verme davranışları da görülebilir.”

“DUYGUSAL BAĞIŞIKLIĞI GÜÇLENDİRMELİYİZ”

House of Human Koçluk Eğitim Kurucu Ortağı Nuri Murat Avcı ise, mobbingin hem şirketlerde hem de okullarda sıkça rastlanan ve gelecek kaygısı sebebiyle sessiz kalınan bir olgu olduğunu dile getiriyor. “Mobbingin en az altı aylık bir süreçte devam eden düzenli eylemler zinciri olduğunu belirtiyim. Yani iş yükü sebebiyle ortaya çıkan, strese bağlı kısa süreli çatışmalar mobbing kapsamına girmez” diyen Avcı, sözlerine şöyle devam ediyor: “Aşırı iş yüklemeye ya da hiç iş vermemeye, değersizlik hissi yaratma, aidiyet hissini ortadan kaldırma, yalnızlaştırma, saygı göstermeme eylemleri ve destekleyici söylemleri mobbing kapsamında değerlendirebiliriz.”

Mobbing ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri ve eğitimlerinin zorunlu olması gerektiğini vurgulayan Avcı, “Aile içindeki yaşantımızdan toplumdaki yaşantımıza kadar olumsuz bir sürü sonucu olan mobbinge karşı duygusal bağışıklık sistemimizi güçlendirmemiz çok önemli. Mobbing sebebiyle tecrübeli çalışanların kaybedilmesi, açılan davalarla gerek işyerinin itibarı gerekse zaman ve para kaybını önlemek konusunda da fayda sağlayacağını düşünüyorum. Ancak bence en önemlisi, bu tip eğitimlerin toplumsal barışımıza katkısı” diyor. Üst düzey yöneticilerin daha çok özel eğitim almayı tercih ettiklerini belirten Avcı, orta ve daha alt düzey yöneticilere ise toplu eğitimler verdiklerini söylüyor.

“TOPLUMSAL BİR SORUN”

ERA İnsan Kaynakları Kurucusu ve Genel Müdürü Gökhan Aracagök, mobbingin sosyal bir sorun olduğunu ve ciddiyetle ele alınması gerektiğini belirtiyor. “Kişilerin iş yaşamındaki ruh hallerinin tüm yaşamlarına yansıdığı bilinen bir gerçek. Mutsuz ve psikolojik şiddet gören bir kişi, bu ruh halini özel yaşantısına da yansıtıyor ve bu olumsuzluk ailevi sorunlar olarak kendini gösterir. Bu açıdan mobbing, toplumsal bir sorun ola-



Nuri Murat Avcı

rak ele alınmalı” diyen Aracagök, mobbinge maruz kalan kişilerin haklarını bilmemesi nedeniyle sessiz kaldığını ve bu nedenle mobbingin Türkiye’de sanıldan daha yaygın olduğunu söylüyor. Aracagök, şirketlerin bu konuda aldıkları önlemlerle ilgili ise şu değerlendirmeye bulunuyor: “Bazı şirketler durumun farkında ve şirket içinde oluşturulan etik kurullarıyla bu sorunla baş etmeye çalışıyorlar. Ancak esas sorun, bilinçli olarak yapılmayan mobbingin daha yoğun olması. Çoğu yönetici, yaptığı davranışın mobbing olduğunun farkında değil. Çalışan da durumu kanıksadığı için sorun yokmuş gibi görüyor. Şirketlerin çalışanlarını bu konuda eğitim yoluyla bilinçlendirmesi gerekiyor.”



Gökhan Aracagök

“ÇALIŞAN KAPIDAN MUTLU GİRMELİ”

PageGroup Direktörlerinden Jülide Tunalı, mobbingin farklı şekillerde olabileceğini söylüyor. “Mobbingi ayırt eden şey, süregelen olmasıdır. Mobbing, bir hareketler bütünüdür. Tek seferlik bir hadise değildir” diyen Tunalı, mobbingin kişiyi sürekli bir mutsuzluğa iteceğini belirtiyor. Tunalı, “Çalışanın her gün kapıdan hevesle ve mutlulukla girmesi çok önemli. Bu durum mobbing ile negatif olarak etkilenir” diyor. Mobbingin Türkiye’de hala tabu olduğunu, bu nedenle mobbing konusunda somut bir bulguları olmadığını sözlerine ekliyor. Tunalı, Türkiye’de iki tür mobbingin yaygın olduğunu ifade ediyor: “Birincisi cinsiyetçi mobbing. Bu cinsiyetçi bir bakış açısını şirkete uyumlamak olabilir. İkincisi ise sözlü ve harekete dayalı mobbing.” Tunalı, mobbinge karşı alınabilecek önlemleri ise şöyle anlatıyor: “İnsan kaynakları departmanının her seviyedeki yöneticisi, çalışana çok iyi tanınması gerekir. Departmanda daha yetkin profillerin ön plana çıkması ve şirket içerisinde ‘sosyal yapıştırıcı’ görevini görmesi, insanların problemlerini çözebilmesi için çok önemlidir.”



Jülide Tunalı

Prof. Dr. Pınar TINAZ / Beykoz Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı

“Kişinin psikolojisini etkiler”

Mobbinge maruz kalan kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları etkileniyor. Ayrıca ekonomik ve sosyal konum açısından da zarar görüyorlar. Mobbingin bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerindeki etkilerini depresyon, anlamsız korkular, huzursuzluk hissi, özgüven kaybı, sabit fikir geliştirme, kendini değersiz hissetme, suçluluk ve utanç duyguları, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati

toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersic sıcak basma veya üşüme duygusu, uyku problemleri, baş ağrıları, sırt ve omuz ağrıları, başışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, işsizlik, zayıflama vb. olarak sıralayabiliriz. Ekonomik ve sosyal konumu üzerindeki etkilerine ise iş kaybı, tıbbi tedavi ve ilaç masrafları, dava açılması halinde hukuki masraflar,

borçlanma, boşanma, saygınlığın yitirilmesi, iletişim kaybı, sosyal ilişkilerde başarısızlık, saldırgan tavırlar sergileme, sonlanan kariyer, yeni bir işe başlayamama, kötü referans nedeniyle başka bir iş fırsatını kaçırmayı örnek verebiliriz.

