

## PSİKOLOJİK YILDIRMANIN (MOBBING) TARAFLARI

Psikolojik yıldırma (mobbing) tarafları çok nettir. Psikolojik yıldırma (mobbing) gerçekleştirenler, bu yıldırmanın fiziksel, sosyal veya psikolojik zararını gören mağdurlar ve izleyicilerdir.

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) taraflarını daha detaylı incelemeye başlayalım.

### Psikolojik yıldırma (mobbing) gerçekleştirenler

Bir kişi/ grup veya kurum olabilir.

Kişi bazında bakıldığında, kimler psikolojik yıldırma (mobbing) uygular? Aslında bu sorunun cevabının bir kaç kelime veya cümle ile verilmesi mümkün değildir. Psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayanların belli karakteristik özellikler taşıdığını söylemek zordur. Demografik (yaş, cinsiyet, kültür, ekonomik seviye) anlamda da ayırıcı bilgiler bulmakta zorlanılmaktadır. Bu durum, psikolojik yıldırma (mobbing)



uygulayanların ortak karakteristik ve demografik özellikler göstermediğini ortaya koymaktadır. Ulusal ve uluslararası yapılan araştırmalar psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayanların kişilik sorunları olduğunu göstermektedir.

Konuyu biraz daha açarsak,

- ✓ Kendine güvenmeme
- ✓ Kendini yeterli bulmama
- ✓ Pozisyonu kaybetme kaygısı taşıma
- ✓ Şiddet eğilimleri taşıma
- ✓ Gücü olumsuz yönde algılama ve kullanma
- ✓ Kişinin kendine ve diğerlerine olumsuz bakışı
- ✓ Otokratik bir yönetim anlayışına sahip olma

- ✓ Çatışma veya problem çözümünde yetersiz kalma
- ✓ Sürekli engellendiğini düşünme
- ✓ Yoğun stres
- ✓ Yüksek kaygı
- ✓ Krizlerle başedememe
- ✓ Etik anlayış eksikliği
- ✓ Ahlaki değerlerde dejenerasyon

psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayanlarda daha sık rastlanılan özelliklerdir. Elbette kurumun yönetim anlayışının psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamalarını kolaylaştırıcı veya engelleyici etkisi olduğu gözardı edilemez.

Katı hiyerarşik yapılanma ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yıldırma (mobbing) göstermesi sıklıkla rastlanmaktadır.

Birey veya grubun psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamasını kurumun yönetim ve denetim mekanizmaları sağlıklı olmadığında, ortaya çıkması kolaylaşmaktadır. Avrupa Birliği'nde sektörel bazda psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamalarına bakıldığında kamu, eğitim ve sağlık sektörü üst sıralarda yer almaktadır. Bu sektörlerin genel yapısına bakıldığında katı hiyerarşik yapılanmanın görüldüğü sektörlerdir. Demokratik yönetim ve anlayışın olmadığı veya eksik kaldığı sektör ve kurumlarda psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaları artmaktadır.

Psikolojik yıldırma (mobbing) üstler arasında, astlar arasında veya üst- ast çalışanlar arasında olabildiğini önceki yazılarımda belirtmişim. Astların psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaları kurum içinde yönetsel ve denimsel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Caydırıcı önlemler alınmadığında sorun büyümektedir.



Astların üstlerine yönelik psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaları ,

- Astın yöneticisi ile arasındaki yaş, cinsiyet ve eğitim farkı (örneğin bir erkek çalışanın kadın yöneticiye tahammülsüzlüğü, yöneticisinin kendisinden daha alt seviye eğitime sahip olması,yöneticinin yaşının çalışanın kendisinden küçük olması gibi durumlar)
- Astın yöneticisinden daha başarılı olduğuna yönelik inancı veya gerçekliği
- Astın bir başka üstünün desteğini alması veya psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaya zorlanması
- Düşmanca tutum
- Önceki yaşanmış iletişim sıkıntıları
- Yönetim tarzı
- Yönetimi algılama farklılıkları

gibi durumlarda daha sık rastlanmaktadır.

Grup düzeyinde bakıldığında, kurumun yönetsel açıdan bakış açısındaki katı tutum ve denetim mekanizmasının yokluğu veya zayıflığı koşullarında psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayan grupların varlığı daha sık görülmektedir. Çünkü kişiler birbirinden destek almaktadırlar.

### **Psikolojik yıldırma (mobbing) mağdurları**



Herkes potansiyel bir mağdurdur. Mağdur olanların güçsüz, kendini ifade edemeyen veya korkak kişiler olduğunu düşünmemek gerektiğini araştırmalar göstermektedir. Endüstri mühendisi ve eğitmen Gülcan Arpacıoğlu 2003 yılında psikolojik yıldırmanın (mobbing) yolaçtığı problemlerle ilgili çalışma yaparken mağdurların beklenilenin dışında kişisel ve iş yetkinliği anlamında oldukça iyi özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Elbette psikolojik yıldırmanın (mobbing) taraflarının, her olayın içinde kendine özgü olarak değerlendirilmesi gerekir.



Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda Türkiye’de az da olsa yapılmış bazı araştırmalarda mağdurlar açısından tabloyu net olarak ortaya koymaktadır.

2008 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi’nde yayımlanan psikolojik yıldırma (mobbing) araştırması bir özel havayolu şirketinde yapılmış. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, çalışanların cinsiyet ve işyerindeki pozisyonları ile psikolojik yıldırma (mobbing) arasında paralel bir ilişkinin ortaya çıkmasıdır. Araştırmada kadın çalışanlar erkeklere oranla psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarına maruz kaldıklarını daha fazla -anlamli bir fark olmasa da- ifade etmişler. Astlar (çalışan) diğer pozisyonlar ve yönetici grubuna göre psikolojik yıldırma (mobbing) bildiriminde en kalabalık grubu oluşturmuşlar.

Human Resources Management’in, Türkiye’deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla yenibiriş.com üzerinden düzenlediği ankete 100 kişi katılmış, katılanların yüzde 56’sını erkekler, yüzde 44’ünü ise kadınlar oluşturmuştur.

İş hayatında psikolojik yıldırma (mobbing) ile karşılaştıklarını söyleyen katılımcılar, yüzde 81 ile en büyük dilimi oluştururken, hiç karşılaşmayanların oranı ise yüzde 2’de kalmıştır.

Katılımcıların; Yüzde 70’i, bu davranışı, yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişilerin gösterdiğini belirtirken, yüzde 25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşları, yüzde 3’ü astı,yüzde 1’i de diğerleri tarafından psikolojik yıldırma (mobbing) olayına uğradığını belirtmiştir.

Anket sonuçlarına göre psikolojik yıldırma (mobbing) olayına maruz kalanların :

- Yüzde 27'si istifa etmiş,
- Yüzde 25'i bilmezden gelip işe devam etmiş,
- Yüzde 18'i işten çıkarılmış,
- Yüzde 17'si ise bu durumu üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine iletmış.

Endüstri mühendisi ve eğitimci Gülcan Arpacıoğlu'nun yaptığı araştırmaya göre; psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayan kişilerin yüzde 81'inin mağdurun üstü, yüzde 14'ünün eşiti veya çalışma arkadaşı, yüzde 5'inin astı olduğunu belirtirken, kurbanların yüzde 77'sinin kadın olduğunu açıklamıştır.

Araştırmanın diğer önemli verilerinden biri erkeklerin yüzde 69 oranında kadınlara, kadınların ise yüzde 84 oranında yine kadınlara psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamış olmasıdır. Kadının, erkekler yerine hedef olarak yine kadınları tercih ettiğini belirtmiştir.

Ulusal ve uluslararası çalışma sonuçları içinde en çarpıcı verilerden biri mağdurların yarısından fazlasının n maruz kaldıkları psikolojik yıldırma (mobbing) karşısında sessiz kalmış olmalarıdır.

Türkiye'de psikolojik yıldırma (mobbing) ile ilgili genel tabloya baktığımızda daha çok kadınların ve astların psikolojik yıldırma (mobbing) olayına maruz kaldıklarını söyleyebiliriz. Bu tablo bize toplumsal doku ve değerler sisteminin tüm olumsuz bakış açılarının ve dejenerasyonunun, psikolojik yıldırma (mobbing) üzerinde bir ayna görevi gördüğünü göstermektedir. Kadına yeterli değeri vermeyen toplumlarda, kadına yönelik psikolojik yıldırmanın (mobbing) daha fazla olduğunu söylenebilir. Ya da ilişkilerin para ve güç anlayışı üzerinden yürüdüğü toplumlarda astların psikolojik yıldırma (mobbing) daha yoğun maruz kaldıkları söylenebilir.

Psikolojik yıldırma (mobbing) mağdurları insan varlığına yönelik her boyutta zarar görmektedir. İnsan için biyo, psiko ve sosyo varlıktır. Dolayısıyla psikolojik yıldırma (mobbing) mağduru biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve hatta ekonomik zarar görmektedir.

Mağdur kişi bir çok yönden kayba uğrar.

- ✓ Fiziksel hastalıklar
- ✓ Psikolojik rahatsızlıklar
- ✓ İletişim sorunlarıKararsızlık
- ✓ Suçluluk duygusu
- ✓ Stres
- ✓ Mutsuzluk hali
- ✓ Çalışmada isteksizlik
- ✓ Performans kaybı
- ✓ Zihinsel sorunlar
- ✓ Ailev sorunlar
- ✓ Kendine ve çevresine güven kaybı vb sorunlar işine kaybetmesine yol açabilir ve

bu kişi için yeni sorunlarla başetmesi demektir.



## Psikolojik yıldırma (mobbing) izleyenler

Aslında ciddi bir çoğunluktan bahsedilmektedir. Tanık oldukları psikolojik yıldırma (mobbing) karşısında sessiz kalan bir kitle tanımlanmaktadır. Hatta zaman zaman bu psikolojik yıldırma (mobbing) onay verenlerdir.

Genelde araştırmalarda psikolojik yıldırma (mobbing) mağdurlarının daha travmatize olmalarına sebep olan önemli bir gruptur.

Bazen de psikolojik yıldırma (mobbing) mağdurunun mücadele etme motivasyonunu kıran kişilerdir. Özellikle olumsuzlayıcı ifadelerle ( - Ne istiyorsa yap, - Ses çıkarma, - İdare et işte, - Ne yapabilirsin ki?, -Bir de işinden olma gibi) mağdurun pasif kalmasında önemli bir etkisi vardır.

Sadece izleyici olan bireyler değildir. İşyeri (örgüt) ve toplumunda izleyici konumunda kaldığı söylenebilir. Bu mağdur açısından daha ezici, zorlaştırıcı ve acıdır.

Bu yüzden psikolojik yıldırma (mobbing) karşı toplumsal duyarlılığı arttırmak önemli bir mücadele konusudur.

*Aylin ÇEVİK*  
*Danışman Psikolog & Eğitim Uzmanı*  
*Öğretim Görevlisi*