

# "DİKKAT! BU İŞYERİNDE MOBBİNG VAR!"

Ahmet Buke

Yemekten sonra Pasaport'a yürüdüm. Tek derdim ofisteki insan kalabalığından kurtulup biraz olsun yalnız kalmaktı. Tam masalardan birine çöküyordum ki ne zamandır görmediğim arkadaşım Z. karşıma çıktı.

Beni görür görmez döküldü.

"Galiba istifa edeceğim. Artık dayanamıyorum."

O gün öğle arasını Z'yi dinleyerek geçirdim. Bir bankada işe başlayalı sekiz ay olmuştu. Sınav birincisi olarak girmişti. İyi bir üniversiteden mezundu. İki yabancı dili kusursuz konuşuyordu ve bilgi teknolojilerine hâkimdi. Üstelik geçen ayki üst düzey yöneticiler toplantısında müdürü onun için güzel şeyler söylemişti. Şimdi birden bire neydi bu yaşadıkları?

İki hafta önce müdürü ona verdiği işleri birer birer geri almıştı. Sorularına ters yanıtlar veriyor, artık onu ciddiye almadığını söylüyordu. Servisteki arkadaşları da mesafeli davranmaya başlamıştı. En son, bir gün önce öğleden sonra izinliyken masasının yeri değiştirilmiş, ona sorulmadan eşyaları bir köşeye atılmış, panosundaki fotoğrafları yırtılmıştı. Bunun nedenini sorduğunda aldığı cevap, "Ben senin yöneticim; burada oturmanı uygun gördüm." olmuştu.

Şimdi gözlerinde biriken yaşları güç tutarak, "Sence nerede hata yaptım," diye bana soruyordu.

"Sorun sende değil," dedim.

Biraz eşeleyince iki hafta önceki kırılmanın nedeni ortaya çıktı. Z'nin doktora başvurusu kabul edilmişti. Zaten parlak olan durumu gelecek için daha da umut vadeden bir hâl almıştı. Ve yöneticisi için orta vadede bir "tehdit"

olmaya başlamıştı. Derhal bertaraf edilmesi gereken bir tehdit hem de. Yılan daha gözlerini açmadan ezilmeliydi!

"Bu yaşadıklarına ne deniyor biliyor musun?" diye sordum.

"Mobbing'in Allahu."

Bunu kolayca anlamıştım. Çünkü birkaç yıl önce benzer saldırılara ben de maruz kalmıştım. Hayli tecrübeli, kariyeri başarılarla dolu ve yaşını başını almış yeni tepe yöneticimiz birkaç toplantı sonra beni hırpalamaya başlamıştı. Söze genellikle şöyle başlıyordu, "Bakınız, yaptığınız işte başarısızınız. Sizin yaşınız kadar benim tecrübem var; söylediklerime şüphe ile mi bakıyorsunuz, vs."

Olanları çözmek için onunla yalnız konuştuğumda şunları söylemişti, "Sizden hoşlanmıyorum. Patronun önünde benim fikirlerimi tartışabiliyorsunuz. Bakın iyi bir yönetici gerektiğinde cesetlerin üzerinde yürümesini bilir. Dikkatli olun, buradaki kariyerinizi bitiririm..."

Gayet safça, işimin 'uzmanlığımın gerektirdiği konularda fikir beyan etmek' olduğunu, bunun için para aldığımı, asıl amacımın kendisine saygısızlık etmek değil bildiklerimi ifade etmekten ibaret olduğunu anlatmaya çalıştım. Tabii, işe yaramadı.

Çok şaşkın, çok üzgün ve korku doluydum. On yıldır burada çalışıyordum. İşe sınavda derece yaparak alınmıştım. En alt düzeyden bölüm yöneticiliğine kadar bütün aşamaları kimsenin işareti olmadan geçmiştim. Bugüne dek bir kere bile uyarı almamıştım. Kimseyle de sorunum olmamıştı. Sadece işimle ilgilenmiştim. Şimdi

neler oluyordu? Nerede hata yapıyordum? Acaba eskisi gibi iyi değil miydim?

Benim ve arkadaşım Z'nin gösterdiği ilk tepkiler aynıydı. Aslına bakarsanız bütün mobbing kurbanlarının ilk tepkileri birbirine benzer: suçluluk ve yetersizlik duygusu. Zaten mobbingin temel amacı da bu. Kurbanda yenilmişlik hisleri uyandırarak pes etmesini, boyun eğmesini ve kişiliğini ezmesini sağlamak. Özgüvene yönelik psikolojik bir harekât.

Mobbing ya da Ofis İçi Psikolojik Şiddet kavramı ilk kez, 1984'de İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldı. Mobbing daha önce de vardı elbette ama ilk defa Leymann tarafından kavramlaştırıldı.

Aslında Mobbing ilk defa hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmış. Lorenz bu kavramı "bir grup ya da sürü halindeki küçük hayvanın, tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi"ni tarif ederken kullanmış.

Bu kelimeyi daha sonra Leymann "iş hayatına" uyguladı. Mobbing fiziksel şiddet içermiyor, daha "sofistike planlar" ve "psikolojik şiddet" için kullanılıyor. Zaten tek bir defalık değildir; süreklilik göstermektedir ve kötü niyetli bir ya da birkaç kişinin uyguladığı dışlama eylemidir.

Bu kelimeyi daha sonra Leymann "iş hayatına" uyguladı. Mobbing fiziksel şiddet içermiyor, daha "sofistike planlar" ve "psikolojik şiddet" için kullanılıyor. Zaten tek bir defalık değildir; süreklilik göstermektedir ve kötü niyetli bir ya da birkaç kişinin uyguladığı dışlama eylemidir.

Bu kelimeyi daha sonra Leymann "iş hayatına" uyguladı. Mobbing fiziksel şiddet içermiyor, daha "sofistike planlar" ve "psikolojik şiddet" için kullanılıyor. Zaten tek bir defalık değildir; süreklilik göstermektedir ve kötü niyetli bir ya da birkaç kişinin uyguladığı dışlama eylemidir. [1]

Leymann, ofiste psikolojik şiddet sürecini 5 aşamalı tanımlıyor:

**Tanımlama aşaması:** Bu aşamada kurbanın ününü

yaralamaya yönelik hareketler yapılır. Kurban; muhalif, yetersiz veya psikolojik sorunları olan biri olarak tanımlanır. Şirket içinde bu tanımın yayılmasına özen gösterilir.

**Anlaşmazlık aşaması :** Anlaşmazlık oluşturan bir olayla karakterize edilir.

**Saldırganlık aşaması :** Bu aşamada eylemler ve psikolojik saldırılar başlar.

**Kurumsal güç aşaması :** Yönetim işin içinde değilse de, bir müddet sonra o da propagandadan etkilenir ve kurbanda karşı hareket etmeye başlar.

**İşine son verilme aşaması :** Eğer tüm bu aşamalar sırasında kurban kendisi işten ayrılmadıysa, ya kesin itaat dönemi başlar ya da işten kovulur.

Peki, bu zorbalık kimlere uygulanıyor? İşte Leyman'a göre mağdurların genel özellikleri:

- ◆ İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan;
- ◆ İlişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen;
- ◆ Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen;
- ◆ Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık;
- ◆ Bağımsız ve yaratıcı;
- ◆ Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan kişiler. Ama kimi zaman, işyerinde sessiz, iletişim kuramayanlar da mobbingin hedefi olabiliyor.

Zorbalar ise, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı olan kişiler olarak tanımlanıyor. [2]

Leyman 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bu davranışları da özelliğine göre 5 grupta toplamış. [3]

**1. Grup: Kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna etki:** Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar, sözünüz sürekli kesilir, yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız, yaptığımız iş sürekli eleştirilir vb.

**2. Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar:** Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar, kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir, sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır vb.

**3. Grup: İtibarınıza saldırılar:** İnsanlar arkanızdan kötü konuşur, asılsız söylentiler ortada dolaşır, gülünç durumlara düşürülürsünüz, cinsel imalar yapılır vb.

**4. Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar:** Sizin için hiçbir özel görev yoktur; size verilen işler geri alınır, sürdürmeniz için anlamsız işler verilir, işiniz sürekli değiştirilir, size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur vb.

**5. Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar:** Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel şiddet tehditleri yapılır; fiziksel zarar, doğrudan cinsel taciz vb.

Ofis içi psikolojik şiddetin yaygınlığı ise şaşırtıcı düzeyde. Araştırmalara göre İsveç'te, 4.4 milyon olan iş gücünün 154.000'inin mobbing kurbanı olduğu bilinmektedir. İngiltere'de çalışan nüfusun yaklaşık %50'si hayatlarında bir kez olsun mobbinge maruz kalmışlardır. ABD'de mobbing oranı %25 olarak belirlenmiştir. Endüstriyel eşya üretimi, bankacılık, borsa, sağlık, medya ve bilişim sektörlerinde mobbing oranı çok yüksektir. Kişisel araştırmalarım sonucu ülkemizde mobbing kurbanlarının sayısının %30'ların üzerinde olduğunu tahmin ediliyor. [4]

Şimdi bizim hikâyelerimize geri dönelim.

Bana yapılanın ne olduğunu anladıktan sonra işim kolaylaştı. Bir kere sorunun “ben” değil benim yaydığım “tehdit” sinyalleri olduğunu anladım. İşimi iyi yapıyordum ve gerektiği yerde hayır demesini biliyordum. Paranoyak bir tepe yöneticisi için bundan büyük endişe kaynağı olabilir miydi?

İkinci aşamaya geçtim. Kendimi asla yalıtmadım. Bana yapılan saldırıyı konuşabildiğim herkesle paylaştım, sevdiklerimden destek aldım, işimi yapmaya devam ettim ve kolayca pes etmeyeceğimi saldırganla hissettirdim. Yavaş yavaş silahı ters tepmeye başladı. Benim değil

onun sınırları bozuldu. Sonunda bir toplantıda söz alıp konuşmaya başlamıştım ki, yılların tecrübeli yöneticisi ve gerektiğinde cesetlerin üzerinde yürümekten çekinmeyen zat, öfkeden ağzından köpükler çıkararak üzerime yürüdü. Etrafindakiler tarafından durdurulunca sakince yerimden kalktım ve “Bana böyle davranma hakkınız yok. Ben sizin emir eriniz değilim,” dedim, toplantı salonundan ayrıldım.

İşte her şeyin kırıldığı nokta bu olmuştu. Tepe yöneticimizin davranışı daha yukarılarda duyuldu ve nazikçe uyarıldı. Kendileri bu uyarıya istifa ederek karşılık verdi. Tabii hepimiz çok üzüldük bu duruma!

Arkadaşım Z.'ye gelince. Sağduyulu daha üst düzey bir yönetici yardımıyla şimdilik rahat. Ama ya yarın?

Yeri gelmişken atlamak istemem. Mobbing konusunda sendikalara büyük iş düşüyor sanırım. Ama sendika içinde mobbing uygulamıyorlarsa tabii. Siz acaba, gayet “demokrat” bir mühendis odası şube yönetiminin mobbing yüzünden mahkûm olduğunu biliyor musunuz? [5]

“Üretenler yönetsin,” gibi beylik laflar etmek çok kolay ama üretenlerin yönettiği durumda bile onlardan bizi koruyacak araçlara ihtiyacımız var.

*Not: Yukarıda anlatılan hikâyeler tamamen kurgudur. Zaten bizim tarihimizde mobbing diye bir garabet yoktur. Tersini iddia eden AB'cidir, ikinci cumhuriyetçidir ve dombildir.*

1) <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=12184>

2) [http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing#Mobbinge\\_u.C4.9Frayanlar.C4.B1n\\_genel\\_.C3.B6zellikleri](http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing#Mobbinge_u.C4.9Frayanlar.C4.B1n_genel_.C3.B6zellikleri)

3) <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

4) <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=2>

5) Tülin Yıldırım'ın hikâyesi için bkz. [http://www.sendika.org/yazi.php?yazi\\_no=9036](http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=9036)