

MOBBİNG

Bilgey GEDİK
Şube Müdürü



SUNUM PLANI

Mobbing Nedir?

Mobbingin Oluşumu,
Süreci ve Etkileri

Başa Çıkma Yolları

Kamu Yönetiminde
Mobbing







MOBBING



MOBBING PSİKOLOJİK SALDIRIDIR !

Bireye iş yerinde **üstü-astı veya eşitleri** tarafından uygulanan ve bireyi **iş yaşamından dışlamak** amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla **kasıtlı** olarak uzun bir periyotta uygulanan **sürekli, sistemli** davranışlar bütünüdür ve örgütün bütününde **moral, motivasyon, verimlilik, iş tatmini**, performansı ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemek suretiyle ciddi ve zararlı etkilere yol açmaktadır.





Günümüzün sürekli değişen, ağırlaşan iş koşulları ve aşırı rekabetçi iş piyasası, ofis rekabetini ve Bizans oyunlarını da beraberinde getirmektedir.

Çalışanlar kendilerini göstermek için iş arkadaşlarını üstlerine karşı karalamak, başkalarının başardığı işi sahiplenmek, çalışmadan çalışıyor görünmek gibi birçok farklı taktikler geliştirerek rakiplerinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar.





Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.



ÖRNEK OLARAK;



- Bireyi gruptan hariç tutma (DIŞLAMA),
- Aşağılama, alay etme
- Dedikodu yapma,
- Kurbanı karşı meslektaşlarını kışkırtma,
- Etrafa yalan bilgi yayma, (İFTİRA)
- Tehdit ve şiddet,
- Sözel taciz şeklinde mobbing yapılabilir.





- Mobbing, kültür, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilir. İ hayatında ve çalışma ortamlarında herkes potansiyel bir mobbing adayıdır. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma riski herkes için geçerlidir.



- Özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır.



MOBBING NE DEĞİLDİR?

- Bir defaya mahsus yaşanan olaylar ve maruz kalınan davranışlar,
- Şiddetli fakat aniden gelişen bir olay,
- Yönetime yasal hak olarak tanınmış performansı arttırmaya yönelik veya işle ilgili davranışlar,
- Otoriter Yönetici. (herkese karşı aynı davranan amir)



MOBBINGİN TIPOLOJİSİ

- Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek
- Sosyal İlişkilere Saldırıları
- Kişinin İtibarına Saldırıları
- Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları
- Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırıları



Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Kendinizi gösterme olanaklarınız kısıtlanır.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.



Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir oda, yer verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.



Kişinin İtibarına Saldırıları

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir.
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.



Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

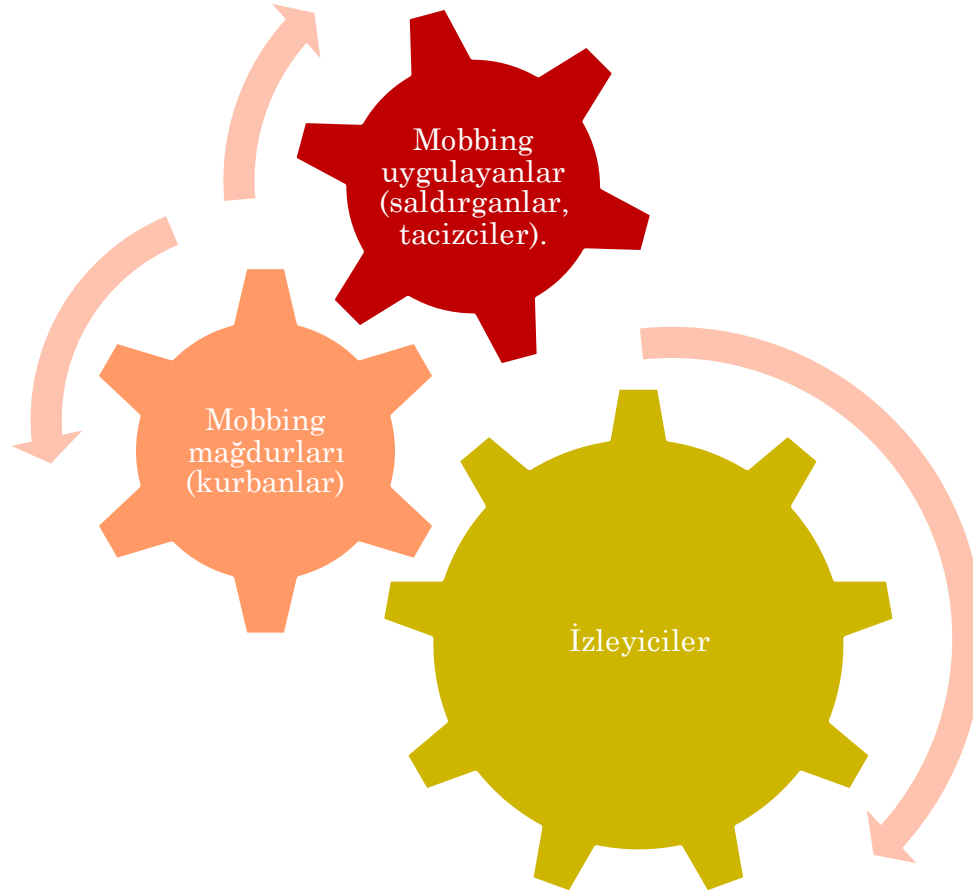


Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.

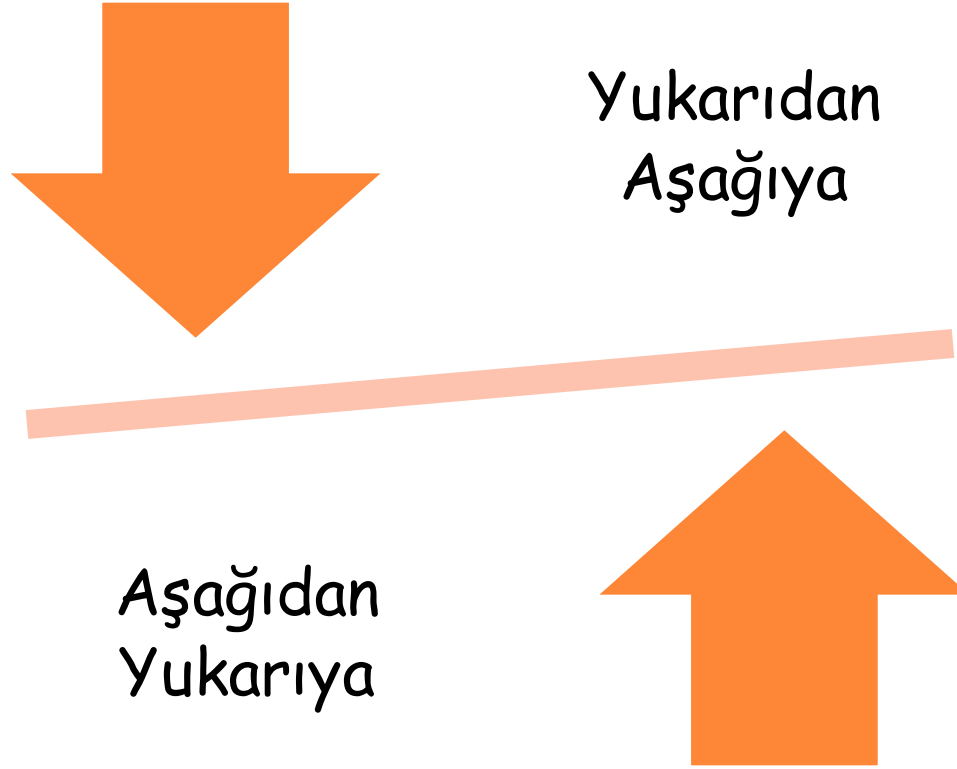


AKTÖRLER



MOBBING'İN TÜRLERİ

1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing



2. Yatay (Eşitler Arası) Mobbing



- ABD'de görülen tüm mobbing vakalarının % 81'ni örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru yönelen dikey mobbingin oluşturduğu saptanmıştır.
- Quine (1999) tüm Avrupa ülkelerindeki işyerleri için üstlerden astlara yönelen mobbing oranını % 57, Kisher (1997) ise % 47 olarak belirtmektedir.
- UNISON'ın (1997-Bullying Survey) araştırmasında da İngiltere'deki mobbing vakalarının % 83'ünde mobbingin yönetici tarafından çalışanlara yöneltildiği bulgusuna ulaşılmıştır.



EN ÇOK RASTLANILAN YUKARIDAN AŞAĞIYA MOBBİNG ÖRNEKLERİ

- Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı
- Yaş Farkı (Üst yaşlı ast genç rakip, ast gençse deneyimsizlik kompleksi)
- Kayırma; Arkasında onu koruyan kişilerin bulunduğuna emin olduğu için gücüne güvenmekte ve istediği her şeyi yapmakta
- Üst ve ast, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşleri var.

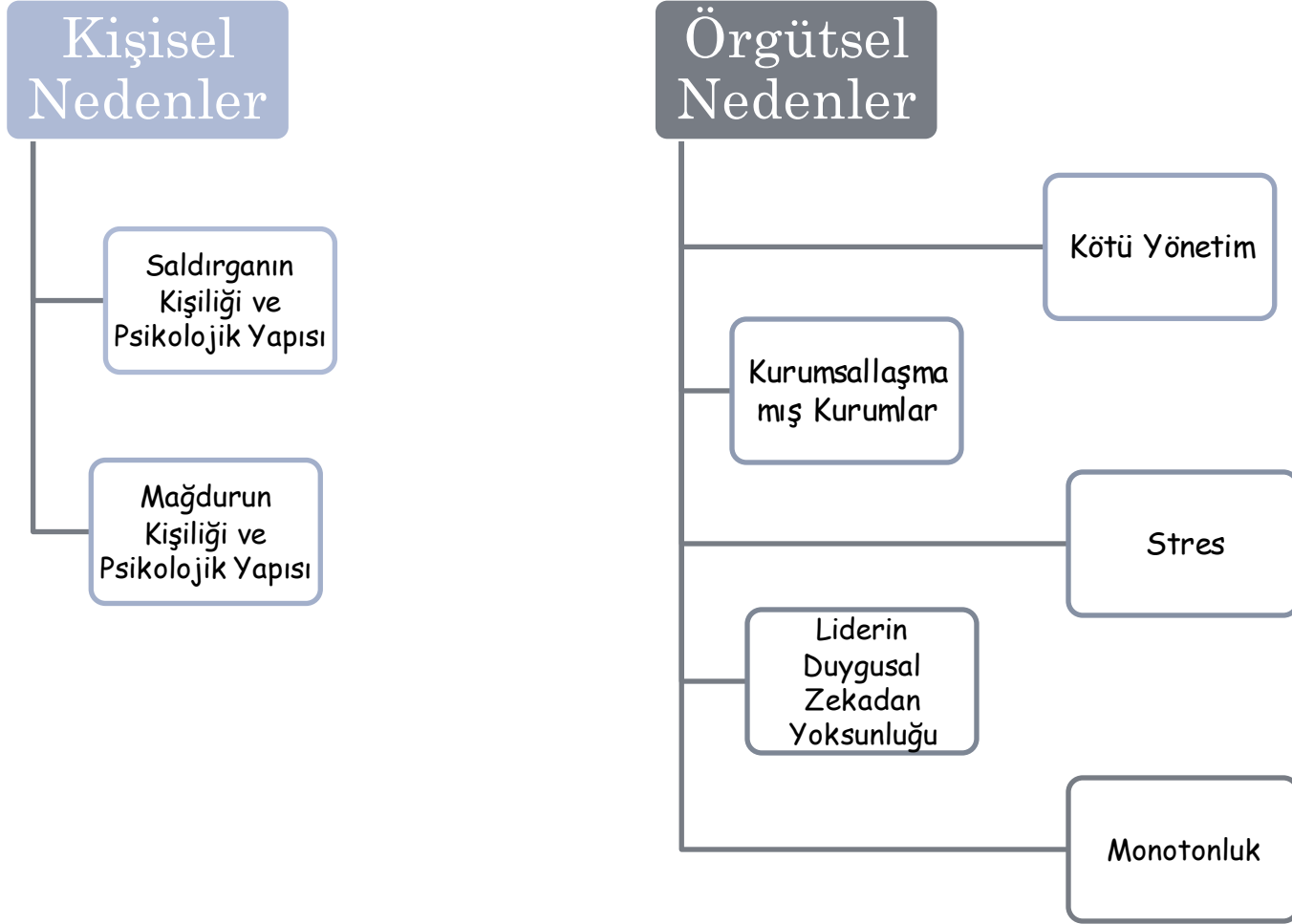


ÇALIŞANLARIN ÜSTLERİNE KARŞI MOBBİNG EYLEMİNDE BULUNMASININ NEDENLERİ

- Yeni ve arzu edilmeyen bir amirin varlığı,
- Amirin davranışlarının, hastalıklı, rahatsız edici, haksız ve otoriter olması,
- Amirin görevini devralabilmek için onun gözden düşürülmesinin sağlanması.



MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ



MAĞDURLARIN KİŞİLİK YAPILARI

- Çobanođlu'nun yaptığı araştırmalara göre, ülkemizde mobbinge maruz kalanların % 80'inden fazlası duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlardır.
- Zapf, diğerlerinden daha çalışkan, dürüst olanların
- Brodsky, kendine güvenen ve donanımlı kişilerin,
- Davenport, yaratıcı ve yeni fikirler üreten kişilerin



MOBBİNG SÜRECİ

Birinci Aşama: Tanımlama-
Başlangıç



İkinci Aşama:
Anlaşmazlık



MOBBING SÜRECİ

Üçüncü Aşama:
Saldırgan Eylemler



Dördüncü Aşama:
Kurumsal Güç



MOBBING SÜRECİ

Beşinci Aşama: İşine Son
Verilme



Tanımlama (Başlangıç) aşamasında, mağdur "zor", "asi", "muhalif", "öteki" olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve tutumu bu negatif yargıyı hızlandırmakta ve mağdur bunun neticesinde işten kovulmaya, yer değiştirmeye zorlanmaya ve zorunlu istifaya maruz kalmaktadır.

Anlaşmazlık aşaması, kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilmektedir. Henüz "mobbing" değildir ancak "mobbing" davranışına dönüşme riski vardır.

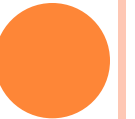


Saldırganlık aşamasında var olan saldırgan eylemler, "mobbing" dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.

Kurumsal güç aşamasında (Kurumun Tutumu), yönetim işin içinde değilse de, bir müddet sonra örgüt içindeki propagandadan etkilenerek mağdura karşı hareket etmeye başlar.



İşine son verilme aşamasında ise, bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. İşine son verilen mağdur olaydan sonra da duygusal gerilim yaşamakta ve izleyen dönemde psikosomatik rahatsızlıklar artarak devam etmektedir.



KİŞİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1-Psikolojik ve Sosyal Sağlık Yönünden :

- Depresyon, Korku, Dikkat Bozukluğu,
- Özgüven Eksikliği,
- Yüksek Tansiyon, Taşikardi, El Titremesi,
- Ciltte Döküntü, Saç Dökülmesi,
- Mide Sorunları, İştahsızlık ve Zayıflama.

2-Ekonomik ve Sosyal Yönden :

- İş Kaybı Yeni İşe Başlayamama,
- Tıbbi Tedavi Masrafları Ve Sonucunda Borçlanma,
- Boşanma,
- Saygınlığın Yitirilmesi,
- Sosyal İlişkilerde Başarısızlık.



KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3-Kurum İçi Psikolojik Maliyetler:

- Bireyler Arası Anlaşmazlık,
- Kurum Kültürü Değerinde Çöküş,
- Güvensizlik Ortamı,
- Genel saygı Duygularında Azalma,
- İtibar Kaybı.

4-Kurum İçi Ekonomik Maliyetler:

- Hastalık İzinlerinin Artması,
- Uzman Olan Çalışanların İşten Ayrılması,
- Yeni çalışan Alımı ve Eğitim maliyeti,
- Genel Performans Düşüklüğü,
- Tazminatlar, İşsizlik Maliyeti,
- Yasal İşlem maliyetleri,
- Erken Emeklilik Ödemeleri.



MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI VE ÇÖZÜM TEKNİKLERİ

Mobbingle mücadelenin farkındalığını arttıran ilk adımlar şunlardır:

- Yaşanılan Olgı ve Sürecin Adı Konulmalı,
- Önlemler Alınmalı,
- Doğru ve Tam Bilgilendirme Sağlanmalı,

Birey kendi başına mücadele edemez, mağdurun kendisi, işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum düzeyinde aynı önemde ve doğrudan sağlanma olmalıdır.

Bu durumda yönetime de çok önemli görevler düşmektedir.



MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI VE ÇÖZÜM TEKNİKLERİ

- Yönetim o kuruma ait bir yönetmelik çıkarmalı, bu yönetmelikte MOBBİNG ile ilgili yapılan davranışların disiplin suç olduğu ve cezai müeyyidelerinin olduğu anlatılmalıdır.
- Korunmak amaçlı kurumun aldığı önlemlere yer verilmelidir.
- Yöneticinin bu konuda mutlak surette eğitim alması sağlanmalıdır.
- Resmi ve Resmi olmayan şikayet yöntemleri belirtilmelidir.



MOBBINGE BAŞA ÇIKMA YOLLARI VE ÇÖZÜM TEKNİKLERİ

- Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları **zamanında** belirleyebilmektir. Bunun için de yöneticiler, mobbing eylemleriyle ilgili olarak **erken uyarı** belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdır.



MOBBİNGLE BİREYSEL BAŞA ÇIKMA YOLLARI

"Mobbing"le bireysel olarak başa çıkmak için "mobbinge anlayış gösterme, mobbinge karşı savaş verme" ve "geri çekilme" olmak üzere üç yöntemden söz etmek mümkündür .

"Mobbing"e anlayış gösterme mobbing'in tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişmektedir. Mobbing sistematik olarak tekrar ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir.

"Mobbing"le mücadele etmenin bir diğer yolu, savaş vermedir. Mağdur, mobbing yapanın yöntemiyle, onunla başa çıkamayacağını bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini "mobbing"e maruz bırakan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Bu aşamada onurlu ve sağduyulu tepkiler gösterilmelidir.



MOBBİNGLE BİREYSEL BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Mağdur, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlar sergileyerek "mobbing" yapanı sıkıştırmalıdır.

Diğer bir mücadele yöntemi olan **geri çekilme** taktiği ise, "mobbing" yapanla mağdurun gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen yol olmalıdır.

Örgütlerde "mobbing"le bireysel başa çıkmada uygulanacak bir takım taktik adımlardan söz etmek de mümkündür.

"Mobbing"le bireysel başa çıkmak için mağdur öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini artıracak çabalar içinde olmalıdır.

"Mobbing"e karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için baş vurulacak yollardan biri özsaygının geliştirilmesidir.



MOBBİNGLE BİREYSEL BAŞA ÇIKMA YOLLARI

"Mobbing'in " oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, mağdurun kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir çalışan her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

Gerilim azaltıcı önlemlerden bir diğeri ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mağdurun psikolojik yaralanmasını engeller ve "mobbing" karşılığında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin "mobbing"e direnci daha yüksek olur.

Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, "mobbing"e karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdurun yaşamı gerçek değerleriyle uyum içinde olduğu oranda "mobbing" karşısında güç ve direnç kazanır.

Mağduru zayıf düşürecek en büyük yanlışlık "mobbing" karşısında kendini yargılamak ve kendini inkar etmektir.



MOBBİNGLE BİREYSEL BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Ayrıca olası bir "mobbing" durumunda rehber niteliğindeki bir takım ilkelerden bahsetmek de mümkündür.

Şöyle ki; ilk önce "mobbing" yapan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını söylemek ve bu kişilerle yalnız kalmak yerine güvenilen ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşından destek almak önemlidir. Yazılı kanıt olması açısından olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydederek, ilk fırsatta kişiyi yetkili birine rapor etmek, gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım almak, şikayet hakkında örgütte ne yapıldığını araştırmak ve son olarak örgütteki diğer çalışanlara durumu anlatarak "mobbing"e maruz kalan başkaları da varsa şikayeti grupça yapmak, örgütteki "mobbing"e dikkat çekmek açısından önemlidir.

Ayrıca MOBBİNG ile ilgili şikayetler için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Alo 170 hattı vardır.



YENİDEN DÜZENLENMİŞ YÖNETİM

- Kurumlar yönetim şekillerini çalışanların **katılımlarını** sağlayacak ve **fikirlerini** değerlendirebilecek şekilde yeniden gözden geçirmelidir. Bunun için belirli sürelerde **ortak toplantılar** yapılması, personelle ilgili alınan kararlarda **görüşlerine** başvurulması yani "yeniden düzenlenmiş yönetim" modeli ile kurumsal yönetişimin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.



- Çalışanlara verilen görev ve yetkiler, çalışanlardan beklentiler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Çalışanların süreç içerisinde **sorumluluk almaları** sağlanmalı, **başarılı** çalışmaları **takdir** edilmelidir. Kişilerin görevleri ve görev yerleri ne çok sık değiştirilmeli ne de çok uzun süre aynı kalmalıdır.
- Son olarak uygulaması gereken ise **şikayetlerin adil ve tarafsız** bir şekilde **soruşturulmasıdır**.



DİNLEDİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR
EDERİM

BİLGEY GEDİK

