

# İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

*Yrd. Doç. Dr. Işıl Karatuna*

*Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, Kepirtepe Mevkii 39870,  
Lüleburgaz, Kırklareli, 0 288 417 49 96, [isilbirik@gmail.com](mailto:isilbirik@gmail.com)*

İşyerinde bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye yönelttiği, uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlarla açıklanan psikolojik taciz olgusu, ahlak dışı olumsuz davranışların kurban seçilen belli bir kişiye yöneltilmesiyle başlayan; o kişinin tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile son bulan; kurum ve diğer çalışanların da, olumsuz tarzda etkilendiği bir süreci ifade eder. İPT sürecini tetikleyen faktörler arasında, stresli çalışma ortamı, rol belirsizliği, kurumun yeniden yapılanması gibi kurumsal ve yönetsel faktörler ve tarafların kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler yer alsa da, sürecin sorumlusunun kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla, sürecin önlenmesi veya sürece müdahale edilmesinde kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı büyük önem arz etmektedir. Mağdur, süreci durdurmak adına aktif veya pasif stratejiler geliştirebilir. Ancak, söz konusu stratejilerin etkinliği, tacizin şiddeti, tacizcinin pozisyonu gibi durumlara ve en önemlisi kurumun yaklaşımına bağlı olarak değişebilir. Tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi suçlayan yönetim anlayışı, süreci destekler ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirir. Bu durumda mağdur işten ayrılmayı veya hem kendisi hem kurum için yıkıcı sonuçları olan yasal yola başvurmayı tercih edebilir.

**Anahtar kelimeler:** İşyerinde psikolojik taciz, mobbing, zorbalık, mücadele

## GİRİŞ

İşyerinde onur kırıcı, aşağılayıcı ve ahlak dışı davranışlar veya düşmanca iletişim örnekleri ile açıklanan işyerinde psikolojik taciz (İPT) olgusu, her ne kadar çalışma yaşamı kadar eski bir olgu olsa da, ancak son otuz yıldır bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Türkiye’de de son yıllarda konuya ilişkin yapılan araştırmaların arttığı gözlenmektedir<sup>1</sup>. Bu çalışma, işyerinde psikolojik taciz kavramı ve işyerinde psikolojik tacizi önlemek ve sürece müdahale etmek konusundaki mücadele yöntemleri hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KAVRAMI

İşyerinde psikolojik taciz olgusu, bir veya birden fazla çalışanın, genellikle bir diğer çalışana tekrar eden ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir (Leymann, 1996). İPT davranışları arasında yetiştirilmesi imkansız görevler verme, işle ilgili yanlış veya eksik bilgi verme gibi işe yönelik; herkesin önünde aşağılama, alay etme gibi itibarı zedeleyen; yokmuş gibi davranma, ayrı bölümde çalışmaya zorlama gibi sosyal ilişkilerden dışlayan davranışlar veya tehdit etme gibi sözlü saldırılar yer almaktadır (Tınaz vd., 2010).

Leymann (1996), İPT davranışlarını, “kendini göstermeyi ve iletişimi engellemeye yönelik davranışlar” (bireyin kendini ifade etmesini engelleme ve sürekli eleştirme vb.), “sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar” (konuşmama, diğerlerinden ayrı bir işyeri verme vb.), “itibara yönelik saldırılar” (arkadan konuşma, alay etme vb.), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki pozisyonuna yönelik saldırılar” (görevleri kısıtlama, anlamsız görevler verme vb.) ve “kişinin sağlığına doğrudan saldırılar” (fiziksel şiddet, cinsel taciz vb.) başlıkları altında gruplandırmıştır.

Keashly ve Neuman (2008) ise, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını, dört boyut altında değerlendirmiştir: (1) *Kişiyi engelleyen, hiçe sayan davranışlar*: Bu grup davranışlar arasında ‘sessizlik politikası uygulama’, ‘dedikodu veya söylentiler çıkarma’, ‘gerekli olan bilgilere erişimi engelleme’, ‘işle ilgili yardım taleplerinin reddetme’, ‘diğer çalışanları mağdura karşı doldurma’, ‘görüşleri ve katkıları dikkate almama’, ‘diğerlerinin mağdurun fikir ve planlarını desteklemesini engelleme’, ‘telefonları, e-postaları ve notları cevapsız bırakma’, ‘yalan söyleme’, ‘işle ilgili sosyal toplantılara çağırma’ gibi davranışlar yer alır. (2) *Kaba, saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar*: Bu tür davranışlar arasında ‘azarlama’, ‘herkes önünde küçük düşürme’, ‘kaba ve saygısız davranma’, ‘hakaret etme’, ‘bağırıp çağırma’, ‘düşmanca bir tavırla bağırma’, ‘işleri sert bir dille eleştirme’, ‘gösteriş yaparak küçümseme’, ‘kişinin kendini ifade etmesini engelleme’, ‘kişinin zekası konusunda olumsuz yorumlar yapma’ gibi davranışlar yer alır. (3) *İşle ilgili*

<sup>1</sup> Detaylı bilgi için bkz. İşıl Karatuna ve Pınar Tınaz. (2010), *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ankara: Türk İş Yayınları.

*davranışlar:* Bu tür davranışlar arasında ‘mantıklı bir nedeni olmadan kişinin terfisini ya da ücret artışını engelleme’, ‘kişinin performansı hakkında geribildirim sağlamama’, ‘diğerlerine kıyasla daha anlamsız ve yetiştirilmesi imkansız görevler verme’, ‘takdir etmeme’ gibi davranışlar yer alır. (4) *Hakaretler ve kişisel saldırılar:* Bu tür davranışlar arasında ‘küçültücü, onur kırıcı lakaplar takma’, ‘müstehcen veya düşmanca hareketlerde bulunma’ gibi davranışlar yer alır.

Söz konusu davranışların en az haftada bir sıklıkta yöneltilmesi, altı ay süresince devam etmesi ve davranışlara maruz kalan ve davranışları yönelten taraf arasında güç eşitsizliği olması, olgunun tanımlanması için temel parametreler olarak kabul edilmektedir (Einarsen vd. 2003).

İşyerinde psikolojik tacizin taraflarını, tacize maruz kalan kişi (mağdur) ve tacizi uygulayan kişi (tacizci) oluşturur. Bazı psikolojik taciz vakalarında, söz konusu tarafların sayısı artabilir. Örneğin işyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanlar, tacizin çalışma ortamına yansımından etkilenerek, taraf tutabilir ve tacizci veya mağdur pozisyonuna düşebilirler. Tanıklar, taraf tutmayarak sürece izleyici olarak da dahil olabilirler. Ayrıca, kurum da tacize göz yumarak ya da olguya bizzat neden olarak, tacizci olabilir.

İşyerinde psikolojik taciz aynı zamanda şiddeti giderek yükselen bir süreci ifade eder. Birey, bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline gelir (Einarsen vd. 2003). İPT sürecini, ağır iş yükü, işyerindeki rol belirsizliği, stresli çalışma ortamı, kurumun yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, olumsuz örgüt iklimi, zayıf sosyal ilişkiler, çalışma birimlerindeki çatışmalar, çalışma grubundaki iletişim sorunları, monoton işler ve başarısız liderlik gibi kurumsal ve yönetsel faktörler (Vartia- Vaananen, 2003) ve tarafların aşırı özgüven ya da özgüvensizlik, sosyal ilişkilerde başarısızlık, duygularını kontrol edememe, kendini ifade edememe gibi kişilik özellikleri tetikleyebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz süreci, çalışanlar ve kurumlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Mağdurun akıl ve beden sağlığı süreç içerisinde bozulabilmekte ve işe ve örgüte bağlılıklarının azalabilmektedir. Tanıklar, süreçten olumsuz etkilenen bir diğer taraftır. Tanıkların, psikolojik tacizin neden olduğu stresli çalışma ortamı veya bir sonraki mağdur olma korkusu gibi faktörlere bağlı olarak, devamsızlık yapma, düşük performansla çalışma, hastalık izni kullanma veya işten ayrılma davranışları sergiledikleri gözlenmiştir (Hoel, vd., 2001). Mağdurun çalıştığı kurum da, süreçten olumsuz etkilenir. İşyerinde psikolojik tacizin kurumlara getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında ele alınabilir. Buna göre, İPT’nin psikolojik maliyetleri arasında bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer alırken; ekonomik maliyetleri arasında, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının ve eğitim etkinliklerinin getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük,

çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri yer alır (Tınaz, 2006).

Mağdur ve çevresi için yıkıcı sonuçlar doğurabilen işyerinde psikolojik taciz süreci, genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanır (Zapf & Gross, 2001; Leymann, 1996; Niedl, 1996). Ancak sürecin ilerleyişi mağdurun mücadele stratejilerine ve çalışma arkadaşlarının ve kurumun olguya ilişkin algılarına ve buna bağlı olarak verdikleri tepkiler doğrultusunda değişebilir.

## **İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna her ne kadar çevresel (kurumsal, yönetsel, sosyal) veya kişisel faktörlerin (mücadele yöntemleri, kişilik özellikleri vb.) neden olabileceği öne sürülse de (Zapf, 2001), sürecin sorumlusunun, kurum ve yönetim olduğu öngörülmektedir (Leymann, 1996, Zapf, 2001). Dolayısıyla, sürecin önlenmesi veya sürece müdahale edilmesinde mağdurun bireysel mücadelesinin yanı sıra, kurumun olguya yönelik farkındalık düzeyi ve yaklaşımı da büyük önem arz etmektedir.

Mağdur, süreci durdurmak adına aktif veya pasif stratejiler geliştirebilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin geliştirdiği aktif stratejiler problemi çözme odaklıdır (Lazarus & Folkman, 1984). Örneğin, ‘tacizciye karşı durmak’, ‘çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden, sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık birimi personelinden yardım istemek’ veya ‘yasal yola başvurmak’. (Poilpot-Rocaboy, 2006). Aktif mücadele eden bir mağdur, öncelikle tacizci ile yüzleşebilir, sorunu çözemediğinde yaşadıklarını enformal olarak yetkili kişiye bildirebilir ve yine çözüm bulamadığında, resmi şikayet mekanizmasına başvurabilir. Tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi suçlayan yönetim anlayışı ise, süreci destekler ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirir. Bu aşamada mağdur hem kendisi hem kurum için yıkıcı sonuçları olan yasal yola başvurabilir.

Pasif mücadele stratejileri ise, problemi çözmek odaklı değil, olumsuz duyguları bastırmak odaklıdır ve ‘saldırıları önemsememe’, ‘sessiz kalma’, ‘herhangi bir şey yapmama’ gibi tutumlar içerir (Lazarus & Folkman, 1984). İşyerinde psikolojik taciz ile mücadele edebilecek kaynak, pozisyon veya güce sahip olmadığını algılayan, aktif mücadelesinin bir sonuca ulaşmayacağını düşünen mağdur, pasif mücadele stratejilerini genellikle daha fazla tercih etmektedir (Folkman, 1982). Ancak, psikolojik tacizle mücadele basit bir şekilde “savaşmak (aktif) ya da kaçmak (pasif)” stratejilerine indirgenemez (Niedl, 1996). Mağdurlar işyerinde psikolojik taciz sürecinin çeşitli aşamalarında farklı mücadele stratejileri uygulayabilirler. Öyle ki, sürecin başlangıcında genellikle çatışmayı çözmeye yönelik stratejiler seçerek daha aktif tepkiler veren mağdurların, sürecin şiddetlenmesiyle birlikte bu stratejilerini değiştirmeleri de olasıdır. Örneğin, taciz sürecinin başlangıcında ‘yardım isteme’, ‘kendini savunma’ gibi aktif mücadele stratejileri uygulayan mağdurun, sürecin ilerleyen aşamalarında ‘saldırılarından kaçınması’ ve ‘hiçbir şey yapmaması’. Diğer taraftan, sürecin başlangıcında saldırıları algılayamayan, saldırıların normal olduğunu

düşünen, olanlar için kendini suçlayan ve tacizciye karşı pasif bir tutum sergileyen mağdurların, süreci algılamaları ile birlikte yaşananlardan kendilerini sorumlu tutmaktan vazgeçtikleri ve daha aktif stratejiler uygulamaya başladıkları belirlenmiştir (Lewis, 2006). Ancak, çalışmalar, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının çeşitli mücadele yöntemleri denedikten sonra genellikle işten ayrılarak tacizi sonlandırdıklarını göstermektedir (Zapf & Gross, 2001; Niedl, 1996). Mağdurların psikolojik tacizle mücadele stratejilerini değiştirmeleri veya işten ayrılmayı tercih etmeleri, süreç içerisinde uyguladıkları stratejilerin başarısız olmasından kaynaklanmaktadır. Bu başarısızlık ise, tacizci ve mağdur arasındaki güç eşitsizliğinin düzeyi gibi durumlar ve en önemlisi de kurumun olumsuz yaklaşımı ile ilişkilendirilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İPT, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar ve kurum için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Bu işyeri sorununa maruz kalan kişilerin süreç karşısındaki mücadele stratejileri birçok faktöre göre değişebilse de, bireysel mücadelede aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin durmasına veya bireyin süreçten daha az etkilenmesine katkıda bulunacağı öne sürülmektedir (Adams & Crawford, 1994):

- ✓ İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı; tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları not edilmeli.
- ✓ İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında tacizciye, yaşattığı sıkıntı yazılı olarak bildirilmeli. Ancak bu durumda, tacizin vereceği cevap kanıtlara eklenebilir. Cevap vermemesi de bir kanıt olarak kullanılabilir.
- ✓ Tüm yazışmaların, raporların ve işe ait belgelerin kopyası tutulmalı.
- ✓ Resmi yoldan mücadele etmeye başlamadan önce resmi olmayan yollar denenmeli.
- ✓ Resmi olmayan yolla çözüme ulaşılamaması halinde kanıtlar, birim yöneticisine, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalı.
- ✓ Tacizcinin birim yöneticisi olması durumunda, bir üst düzey yöneticiye şikayette bulunulmalı, kanıtlar sunulmalı.
- ✓ Sakin olmalı, kontrolün kaybedebileceği tartışmalara girilmemeli. Gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalı. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmeli.
- ✓ Tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınılmalı. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa, diğer çalışanların da tanık olması sağlanmalı.
- ✓ Yaşananlara tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istenmeli.

İşyerinde psikolojik tacizin çözümünde mağdurun aktif mücadele stratejilerinin, ancak kurumun aktif desteği olması halinde başarıya ulaşabildiği anlaşılmaktadır. Çalışma hayatını tehdit eden bu soruna karşı bireysel ve kurumsal aktif stratejilerin uygulanabilmesi için öncelikle çalışanların ve kurumların bu hususta bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bireyin maruz kaldığı psikolojik tacizi algılayabilmesi, saldırgan davranışları anlamlandırabilmesi, sorun karşısında alabileceği önlemleri bilmesi ve kendini savunabilmesi, sorunun çözümünde önemli rol oynamaktadır. Ancak psikolojik tacize karşı

bireysel düzeyde alınan önlemlerin yanı sıra, kurum düzeyinde taciz karşıtı politikaların benimsenmesi de gerekmektedir. İşverenlerin, psikolojik tacizin kuruma maliyeti, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi olumsuz etkileri konusunda bilinçlendirilmesi, sorunun çözülmesinde önemli etki yaratacaktır. Ayrıca, psikolojik tacize ödün vermeyen bir bakış açısı yaratılması; konuya ilişkin farkındalığın artırılması; yöneticilerin kişiler arası anlaşmazlıkları kontrol altına alabilmeleri için sorumluluklarının ve yetkilerinin artırılması; şiddetlenebilecek çatışmalara ilk aşamada müdahale edilmesi; kurum içindeki sorumluluklar, kurallar ve uygun davranış biçimleri konusunda açıklık getirilmesi, kurumlarda işyerinde psikolojik tacize karşı alınması gereken önlemler arasında sayılmaktadır (Salin, 2006). Kurumların, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin tüm önlemleri almalarına karşın, işyerinde psikolojik taciz vakaları yine de ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada bireysel ve kurumsal müdahaleler gereklilik kazanmaktadır. süreç hangi aşamada olursa olsun, kurumun psikolojik tacize müdahale etmesi gerekmektedir. Kurumun, müdahale aşamasında mağduru desteklemesi; işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturması; tacize karşı cezai yaptırımlar getirmesi, mağdurun verdiği mücadeleyi anlamlı kılmakta ve sürecin mağdurun lehine sonlanmasına katkıda bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adams, A. ve Crawford, N. (1992). *Bullying at Work, How to Confront and Overcome It*. London: Virago Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European Tradition. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (Eds.), London: Taylor & Francis, ss.3-30.
- Folkman, S. (1982). An approach to the measurement of coping. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, ss.95-107.
- Hoel, H., Sparks, K. ve Cooper, C.L. (2001). The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment. *Report Commissioned by the International Labor Organization*. Geneva: ILO. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms\\_118190.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_118190.pdf), 18.05.2012.
- Keashly, L. ve Neuman, J. H. (2008). Workplace Bullying Survey: Briefing and Data Overview. <http://www.mnsu.edu/csw/workplacebullying>, 18.05.2012.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewis, S. E., Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 16, 2006, ss.119-135.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): ss.165-184.
- Niedl, K (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5:2, 1996, ss.239-250.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14:12, ss.1-17.
- Salin, D. (2006). Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities, *Swedish School of Economics and Business Administration*. 521, Series C. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-555-933-2>, 18.05.2012.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta.

- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 9: 34.
- Vartia-Vaananen, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. *People and Work Research Reports*, 56, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/3710/workplac.pdf?sequence=3>, 18.05.2012.
- Zapf, D.(2001). European Research on Bullying at Work. *Bullying From Backyard to Boardroom*, Mcharty, P., Rylance, J., Bennett, R. ve Zimmermann, H. (Eds.). The Federation Press, ss.11-22.