

BÄRBEL WARDETZKI • İşyerinde İncinme

BÄRBEL WARDETZKI 1952 doğumlu. Pedagoji ve psikoloji öğrenimi gördü, ardından Gestalt terapisinde uzmanlaştı. 1983'ten beri psikoterapi, süpervizyon ve danışmanlık hizmeti veriyor. Narsisizm, yeme bozuklukları, özel ve profesyonel alanda incinme konularında uzman. Türkçede yayımlanmış kitapları: *Dişi Narsisizm Uçlarda Yaşayanlar* (2010, Sistem), *Siyasette ve Toplumda Narsisizm, Ayartma ve İltidar* (2018, İletişim).

www.baerbel-wardetzki.de

Kränkung am Arbeitsplatz.

Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing

© 2009 Kösel Verlag

Bu kitabın yayın hakları Anatolia Telif Hakları Ajansı aracılığıyla Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH'nin alt markası olan Kösel Verlag, Münih'ten alınmıştır.

İletişim Yayınları 3155 • Psykhe 46

ISBN-13: 978-975-05-3306-8

© 2022 İletişim Yayıncılık A.Ş. / 1. BASIM

1. Baskı 2022, İstanbul

DIZI EDITÖRÜ Bahar Siber

KAPAK Suat Aysu

UYGULAMA Hüsni Abbas

DÜZELTİ Bahri Özcan

BASKI Ayhan Matbaası · SERTİFİKA NO. 44871

Mahmutbey Mahallesi, 2622. Sokak, No: 6/31 Bağcılar 34218 İstanbul

Tel: 212.445 32 38 • Faks: 212.445 05 63

CILT Güven Mücellit · SERTİFİKA NO. 45003

Mahmutbey Mahallesi, Devekaldırımı Caddesi, Gelincik Sokak,

Güven İş Merkezi, No: 6, Bağcılar, İstanbul, Tel: 212.445 00 04

İletişim Yayınları · SERTİFİKA NO. 40387

Cumhuriyet Caddesi, No. 36, Daire 3, Seyhan Apartmanı,

Harbiye Mahallesi, Elmadağ, Şişli 34367 İstanbul

Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58

e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

BÄRBEL WARDETZKI

İşyerinde İncinme

Aşağılanma, Dedikodu ve
Mobbinge Nasıl Karşı Konur?

*Kränkung am Arbeitsplatz
Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing*

ALMANCADAN ÇEVİREN

Erol Özbek



Cornelia ve Jens için...

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	9
KİTAP HAKKINDA.....	11
BİRİNCİ BÖLÜM	
YARALI ÖZDEĞER DUYGUSU	17
İKİNCİ BÖLÜM	
İŞ HAYATINDA İNCİNMELER	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İNCİNME YETKİNLİĞİ	177
KAYNAKÇA	225

TEŞEKKÜR

Kitaba başlarken, tavsiyeleriyle ve yardımlarıyla, ayrıca mesleki ve duygusal destekleriyle yanımda olan herkese teşekkür ederim.

Öncelikle, uzun yıllardır iyi bir mesleki işbirliğinin yanı sıra derin bir dostluk bağımın da olduğu editörüm Dagmar Olzog'a teşekkür ederim. İlişkinin böylesi bir bileşimi, elbette bolca neşe ve sevincin, birlikte yapılan pek çok şeyin ve birbirimize gösterdiğimiz ilginin yanında, incitilme potansiyeli de barındırıyor. Bizim aramızda bunun çok önemsiz bir rol oynaması ve şimdiye kadar güzel üstesinden gelmiş olmamız sevindirici. Bana bu kitabı sakın bir şekilde tamamlamaya yetecek kadar bol zaman tanıma cömertliğini gösterdiği için kendisine minnettarım.

Metnimi itinayla okumuş olan Dr. Johanna Müller-Ebert'e teşekkür etmek istiyorum. Kendisi bana kitabımın zayıf ve güçlü noktalarıyla ilgili pek çok önemli ipucu verdi. Çalışmama, kendimi değerli hissettirerek eşlik etmesi bana çok iyi geldi. Bu mesleki beraberlik içinde, aramızda kitap yazmanın ötesine uzanan duygusal bir yakınlık oluştu.

Kurum danışmanı bir erkeğin gözüyle önemli bazı noktalara dikkat çeken Klaus Eidenschink'e de teşekkür borçluyum. Kendisi gayet isabetle bazı şeyleri yerinden oynatarak bunların yeni bir düzen içinde tekrar yerleşebilmeleri imkânını yarattı. Bu, onun değer verdiğim güçlü bir yanı ve aynı zamanda benim incinme yetkinliğimi kamçılıyor.

İşyerinde incitilmenin ne demek olduğunu öğrenmeme yardımcı olan herkese ayrıca teşekkür ederim. Danışanlarım, süpervizyon için bana gelenler, koçlarım, konferans ve seminer dinleyicilerim ve tesadüfen rastladığım yabancılar, bu kategoride yer alıyor. Kendi iş yükleri de ağır olduğu halde, bu kitaba büyük ilgi gösterip önerilerde bulunan meslektaşlarım Margarete Folwaczny-Baumeister ve Gabriele Enders'e de çok teşekkürler. Aynı şekilde, verdikleri bilgilerle ve geribildirimlerle bana çok yardımcı olan meslektaşlarım Annette Romainczyk ve Angelika Weber'e de teşekkür ederim. Aileme ve arkadaşlarıma da, beni takdir ettikleri ve beni destekledikleri için teşekkür ederim; onlar olmasaydı böyle bir projeyi gerçekleştirmek kolay kolay mümkün olmazdı.

Thomas Pfaff ve Dr. Josef Biebl ile görüşmelerim de bana yararlı oldu.

Ve son, ancak önemi diğerlerinden hiçbir şekilde aşağı kalmayan bir teşekkür de, bana sadakatlerinden ve gösterdikleri ilgiden dolayı, bugüne kadarki okurlarıma ait. Onlara bu kitapla da ulaşabileceğimi umuyorum.

KİTAP HAKKINDA

Bir düşünün, bir işi yaparken çok gayret gösterdiniz, ama bir iş arkadaşınız ya da âmiriniz işinizi yerin dibine batırıyor. İlk anda belki de ödünüz kopar, kulaklarınıza inanamazsınız. Felç olmuş, şoka girmiş gibi olursunuz ve hazırcevaplıkla karşılık veremezsiniz. Onun yerine, reddedilmenin derin hayal kırıklığını ve aynı zamanda öfkesini hissedersiniz. Hatta belki böyle başarısız biri olduğunuz için utanırsınız, başkalarının gözlerinin içine bakmaya cesaretiniz kalmaz. İçinizde meydan okuyan bir ses yükselir: “O zaman kendi işinizi kendiniz yapın. Ben yokum!” Her şeyi bırakmak, elinizden gelse hemen istifa etmek, ötekileri orada bırakıvermek istersiniz. İntikam fantezileriniz sınır tanımaz. Öteki insanları küçük görmeye başlarsınız, çünkü zaten bir şeyden anladıkları yoktur ve sizin ne kadar çok emek harcadığınızı anlayabilecek durumda değillerdir.

Bu ve başka incinme durumlarıyla iş hayatında sık sık karşılaşırız. Kendinizi incinmiş hissettiğinizde, siz nasıl tepki verirsiniz? Etrafınıza saldırır mısınız, yoksa bezginlikle kendi içinize mi çekilirsiniz? İçerisinde çalıştığımız sistem, ya-

ni şirketiniz, çalışma grubunuz ya da ekibiniz incinme meselesini nasıl ele alır? Hasır altı mı eder, yoksa çözümler mi? Desteklenir misiniz, terk mi edilirsiniz? Bütün bu sorular, iş hayatında insanları etkiler. Çünkü incinmeler sadece özel ilişkilerde değil, işyerinde de, hatta kimi insan için ağırlıklı işyerinde gerçekleşir. Oysa iş dünyasındaki incinmeler sadece kişisel bir sorun değildir, yapılan işin kalitesini de etkilerler. İncinmeler işbirliğini bozabilir, performans düzeyini düşürebilir ve hatta çalışma gruplarının dağılmasına yol açabilir.

Birinci Bölüm'de incinme olgusunu açıklamaya çalışıyorum. İncinme, bizi hassas olduğumuz noktadan vurup yaralayan olaylara verdiğimiz, çok duygusal bir tepkidir. Ancak örneğin eleştirildiğimiz ya da başkaları tarafından kaale alınmadığımızda, ille incinmeyle tepki vermemiz gerekmiyor. Olayları bize yönelik olumsuz şeyler olarak algılamazsak, insanlar arası sorunu nesnel ve yapıcı bir şekilde çözebiliriz. Ancak bunun önkoşulu, incinmişliğimizin sorumluluğunu üstlenmek ve suçu başkasına atmamaktır. Aksi halde kurban-zorba dinamiğine gireriz, bu da çatışmayı turmandırır.

İncinmeleri insanlar arası çatışmaların, özdeğer duygusuna saldıran ve onu zayıflatan özel bir durumu olarak kavırıyorum. İncinenler haklarını alamadıklarını, daha değersiz olduklarını, dezavantajlı duruma düştüklerini ve hatta reddedildiklerini hissederler. Dikkate alınmadıklarında, görülmediklerinde veya duyulmadıklarında, narsisist takdir edilme ihtiyaçları yeterince tatmin edilmediğinde, çoğu zaman yaralanma ve incinmeyle tepki verirler.

İşyerinde incinmeler, çalışanların örgüt içindeki her türlü çatışmayı kişisel algılayarak, şahıslarına yönelikmiş gibi yaşayarak ve kendilerini değersizleştirilmiş hissederek, bunları ilişki çatışmaları haline getirdikleri yerlerde sıkça oluşurlar. İkinci Bölüm'de, örgüte bağlı etkenlerin en az kişisel ve

insanlar arası etkenler kadar önemli bir rol oynadığını ele alacağız. Olası işten çıkarmalara, yeniden yapılandırmalara ya da işsizliğe olduğu gibi, hiyerarşik eşitsizliklere, bilgilendirme eksikliklerine, verilen görevlerin muğlak olmasına ve haksız yetki kullanımlarına da incinerek karşılık verebiliriz. İnsanlar arasında rekabet, eleştiri, değişken ruh halleri, bilgiçlik ve başkası adına konuşma ya da karar verme davranışları incinme tepkilerine yol açabilir. Kişilik yapısına bağlı olarak insanlar, kısıtlanmalara ve reddedilmelere farklı derecelerde yetkinlikle cevap verirler. İnsanların özdeğer duygusu takdir görmeye ve onaylanmaya ne kadar muhtaçsa, o derecede güçlükleri olacak ve incinebilirlikleri o kadar şiddetli olacaktır.

Haksız muamele görme hissi, incinme hissinin önünü açar. Bunun arkasında sıklıkla işyerinden, iş arkadaşlarından ve âmirlerden aşırı yüksek beklentiler vardır. Maddi ödüllerin, ilginin ve takdirin adil bir şekilde dağıtıldığı fikri sıklıkla hayal kırıklığına uğratar, oysa daha neyin hakkaniyetli olduğunun değerlendirmesi bile kişisel bakışın rengine boyanmıştır. Bu nedenle hak ve adalet mücadelesi, çoğu zaman tatmin edicilikten uzak bir şekilde sonuçlanır.

İnsanların işyerinde yerine getirmek ve bir araya getirmek zorunda olduğu çok çeşitli rollerden kaynaklanan hak talepleri de sıkça sorunlara yol açar. Örneğin kişi, hem kişisel çıkarlarını korumak hem de profesyonel ve kurumsal alanın gereklerini yerine getirmek zorundadır. Üç alan arasındaki karışmalar ve ayrışmalar, incinme potansiyeli taşır.

İncinmeler, insanlar arası zorlanma durumlarıdır ve bu nedenle sosyal stres etkenleridir. İncinmeler etkilerini terslenme, eleştiri, reddedilme, görüş ayrılıkları vb. gibi çok sayıda irili ufaklı sinir bozucu olay yoluyla geliştirirler. Sosyal stresin sonuçları psikosomatik hastalıklar, performansın ve iş motivasyonunun düşmesi, depresyon ve en azından

kişinin mutluluğunun ve sevincinin kaybolması gibi ruhsal olumsuzluklar olabileceği gibi, sosyal ilişkilerin kötüleşmesi de olabilir. Bu nedenle kendi incinebilirliğini tanımak, hangi etkenlere incinmeyle tepki verdiğimiz ve bunların nasıl aşılabileceğini bilmek önemlidir. Çünkü çatışmalar, incinmelerden kaynaklanan çatışmalar da dahil, tırmanmaya eğilimli olurlar ve eğer dikkat etmezsek, yıkıcı bir mücadeleye ve hatta çatışmaya varırlar.

Bu nedenle, incinmelerle daha kolay ve daha yapıcı olarak başa çıkmamıza imkân veren bir incinme yetkinliği (Üçüncü Bölüm) geliştirmemiz önemlidir. Bu yetkinliğe açık ve şiddetsiz iletişimi geliştirerek, duygusal ve sosyal yetkinliği güçlendirerek, özdeğer duygusunu ve sözünü geçirme gücünü yükselterek ulaşılabilir. İster tarafsız dostlar ister profesyonel terapistler, danışmanlar veya koçlar olsun, tarafsız üçüncü kişilerin yardımına başvurmanın da, incinmeye bağlı çatışmaların aşılmasında başarılı bir yol olduğu kanıtlanmıştır. Bu kişiler, incinme tepkilerinin başlangıç noktası olarak ruhsal yaralanmaların iyileştirilmesinin yanında, incinme yetkinliğini geliştirmekte ve narsisist dengenin yeniden kurulmasında da yararlı olurlar.

Mobbing¹ konusuna sadece kıyısından değineceğim, çünkü her incitme mobbing değildir. Ancak ilgili kişiler arasındaki çatışma çözülemezse ve taraflardan biri kendini çaresiz bir pozisyona itilmiş hisseder veya kendini düşürürse, incinme mobbinge dönüşebilir. Ancak incinme çatışmalarıyla yapıcı bir şekilde başa çıkmayı öğrenirseniz, muhtemelen mobbinge uğramaktan kaçınabilir ya da en azından kendinizi böyle bir durumdan kurtarabilirsiniz.

Bu kitap, mesleklerinde incinme durumlarından dolayı sıkıntı çeken herkes için düşünülmüştür, ister bundan ken-

1 İşyerinde, işverenin veya çalışanların bir ya da bir grup çalışana uyguladığı, zorbalık ve şiddet içeren, uzun süreli ve sistematik davranışlar.

dileri mağdur olsunlar, ister yönetici kadro olarak bunlarla karşılaşsınlar. Çünkü yönetici pozisyonlarda bulunanlar, incinme çatışmalarının nasıl ele alınacağı üzerinde büyük etkiye sahiptirler. Çatışmalardan kaçınmaya mı, bizzat kolay incinmeye mi, yoksa kendilerine bağlı çalışanları değersizleştirmeye mi eğilim gösterdiklerine bağlı olarak, incinme dinamiğinin içine çekilir ya da tarafsız bir konumdan hareketle, destekleyici yaklaşımla çatışmayı çözümlenmeye yardımcı olabilirler. Ancak bu kitap, onların yanı sıra üçüncü bir gruba daha hitap ediyor. Bu grup, incinmeye tanıklık eden ve belki de çatışmayı yumuşatmaya çalışanlardır. İş arkadaşları olarak nasıl davranabilirsiniz? Kavganın içine mi çekiliyorsunuz, yoksa tarafsız mı kalıyorsunuz?

*Inanıyorum ki, dünyadaki yaşamın kuralı şudur,
herkesin en hassas yeri neresiyse, neyse en dayanamadığı,
kişi tam da oradan incitilir.
Oradan nasıl çıkacağıdır,
esas olan.*

Rahel Varnhagen