

## Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve Performansa Etkisi

Ümit Topcuoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Sağlık kurumları, yoğun iş yükü, hiyerarşik yapı, zaman baskısı ve duygusal olarak zorlayıcı çalışma koşulları nedeniyle mobbing açısından riskli çalışma ortamları arasında yer almaktadır. Sağlık çalışanlarında mobbing; psikolojik, sosyal ve mesleki açıdan önemli sonuçlara yol açarak iş doyumunun azalmasına, motivasyon kaybına, tükenmişlik sendromunun artmasına ve mesleki performansın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca, kurum içi iletişimi zayıflatmakta, ekip iş birliğini bozmakta ve dolaylı olarak sağlık hizmetlerinin kalitesini ve hasta güvenliğini de olumsuz etkilemektedir. Bu bölümde sağlık çalışanlarında mobbingin türleri, nedenleri, bireysel ve kurumsal sonuçları ile performans üzerindeki etkileri ele alınmakta; literatür bulgularına dayalı olarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Bunun yanı sıra mobbingin önlenmesine yönelik kurumsal politikalar, yönetim yaklaşımları ve koruyucu stratejiler tartışılmakta; sağlık çalışanlarının daha güvenli, destekleyici ve üretken bir çalışma ortamına sahip olmaları için öneriler sunulmaktadır. Bu çerçevede çalışma, sağlık kurumlarında mobbinge mücadeleyle yönelik farkındalık oluşturmayı ve performans odaklı sürdürülebilir çözümler geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

### 1. Giriş

Sağlık sektörü, insan yaşamını doğrudan etkileyen, yüksek sorumluluk ve yoğun dikkat gerektiren bir çalışma alanıdır. Sağlık çalışanları yalnızca mesleki bilgi ve becerilerini değil, aynı zamanda duygusal dayanıklılıklarını da sürekli olarak kullanmak zorundadır. Bu durum, sağlık kurumlarını psikososyal risklerin yoğun yaşandığı çalışma ortamları hâline getirmektedir.

Çalışma ortamında ortaya çıkan psikolojik risklerin başında mobbing gelmektedir. Mobbing, sağlık çalışanlarının mesleki işlevselliğini zayıflatan,

1 Öğr. Gör., Karabük Üniversitesi, umittopcuoglu@karabuk.edu.tr – 0000-0003-2031-5862

ruhsal ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyen sistematik bir yıldırma sürecidir. Bu süreç, bireysel düzeyde ciddi sonuçlar doğurmasının yanı sıra, kurumsal işleyişi de derinden etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinin ekip çalışmasına dayalı yapısı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Güven, saygı ve açık iletişimin olmadığı çalışma ortamlarında hem çalışan performansı hem de hasta bakım kalitesi zarar görmektedir. Bu bağlamda mobbing, yalnızca bireysel bir sorun olarak değil, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından da ele alınmalıdır.

Bu bölümde sağlık çalışanlarında mobbing olgusu kapsamlı biçimde ele alınmakta; mobbingin nedenleri, türleri ve etkileri performans, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi bağlamında değerlendirilmektedir. Ayrıca mobbingin önlenmesine yönelik kurumsal ve etik yaklaşımlar tartışılmaktadır.

## 2. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Mobbing kavramı, çalışma yaşamında bireyin sistematik ve uzun süreli psikolojik baskıya maruz kalmasını ifade etmektedir. Bu baskı, doğrudan veya dolaylı biçimde gerçekleşebilmekte ve bireyin mesleki kimliğini hedef almaktadır. Mobbingin temel ayırt edici özelliği, süreklilik göstermesi ve kasıtlı olmasıdır.

Mobbing davranışları, açıkça sergilenen hakaret ve tehdit gibi eylemlerle sınırlı değildir. Dışlama, görmezden gelme, yetkilerin azaltılması, sürekli eleştirilme ve mesleki itibarın zedelenmesi gibi dolaylı davranışlar da mobbing kapsamında değerlendirilmektedir. Bu tür davranışlar, çoğu zaman fark edilmesi güç olduğu için uzun süre devam edebilmektedir.

Sağlık kurumlarında mobbing, genellikle yoğun iş temposu ve hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Yetki dağılımının net olmadığı veya denetim mekanizmalarının zayıf olduğu ortamlarda mobbing davranışlarının daha kolay ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, mobbingin bireysel özelliklerden ziyade örgütsel yapı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mobbingin tanımlanması ve fark edilmesi, önleme ve müdahale süreçlerinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin mobbing konusunda bilgi sahibi olmaları büyük önem taşımaktadır.

## 3. Sağlık Çalışanlarında Mobbingin Nedenleri

Sağlık çalışanlarında mobbingin ortaya çıkmasında çok sayıda bireysel ve örgütsel faktör etkili olmaktadır. Yoğun iş yükü, personel yetersizliği ve

zaman baskısı, sağlık çalışanlarının stres düzeyini artırarak çatışma ortamlarını beslemektedir. Bu durum, psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında, adaletsiz yönetim anlayışı ve belirsiz görev tanımları mobbing davranışlarının temel nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışanların performanslarının nesnel ölçütlerle değerlendirilmemesi ve yöneticilerin taraflı tutumları, çalışanlar arasında güvensizlik yaratmaktadır.

İletişim kanallarının kapalı olduğu kurumlarda mobbing davranışlarının daha uzun süre devam edebildiği görülmektedir. Çalışanların yaşadıkları sorunları dile getirememeleri, mobbingin görünmez hâle gelmesine neden olmaktadır. Bu durum, psikolojik tacizin kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Çevresel faktörler de mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık sektörünün sürekli denetim ve beklenti altında olması, çalışanların duygusal yükünü artırmakta ve iş ortamındaki gerilimi derinleştirmektedir.

### **Sağlık Kurumlarında Mobbing Türleri**

Sağlık kurumlarında mobbing davranışları farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Dikey mobbing, yöneticilerin astlara yönelik olarak uyguladığı sistematik baskı ve yıldırma davranışlarını ifade etmektedir. Bu tür mobbing, yetkinin kötüye kullanılması ile doğrudan ilişkilidir.

Yatay mobbing ise aynı statüde çalışanlar arasında görülen psikolojik taciz davranışlarını kapsamaktadır. Rekabet, kıskançlık ve rol çatışmaları yatay mobbingin temel nedenleri arasında yer almaktadır. Özellikle ekip çalışmasının yoğun olduğu sağlık birimlerinde bu tür mobbing davranışlarına sıkça rastlanmaktadır.

Tersine mobbing, ast konumda bulunan çalışanların yöneticilere yönelik olarak uyguladığı sistematik baskı davranışlarını ifade etmektedir. Bu tür mobbing, örgütsel otoritenin zayıflamasına ve yönetim süreçlerinin aksamasına yol açabilmektedir.

Mobbing türlerinin doğru şekilde tanımlanması, müdahale ve önleme stratejilerinin etkinliğini artırmaktadır. Her mobbing türü, farklı yönetim ve destek mekanizmaları gerektirmektedir.

### **Mobbingin Psikolojik Etkileri**

Mobbing, sağlık çalışanlarının psikolojik sağlığı üzerinde derin, çok boyutlu ve uzun süreli etkiler yaratan ciddi bir işyeri sorunu olarak

değerlendirilmektedir. Sürekli ve sistematik biçimde psikolojik baskıya maruz kalan bireylerde kaygı bozuklukları, depresyon, duygusal tükenmişlik ve kronik stres belirtileri sıklıkla görülmektedir. Sağlık çalışanlarının yüksek sorumluluk ve dikkat gerektiren bir alanda görev yaptıkları dikkate alındığında, bu tür psikolojik etkiler mesleki işlevselliği doğrudan zayıflatmaktadır. Özellikle yoğun bakım, acil servis ve ameliyathane gibi stres düzeyi yüksek birimlerde çalışan bireylerde mobbingin psikolojik sonuçlarının daha ağır seyrettiği bildirilmektedir.

Mobbingin psikolojik etkileri zamanla bireyin benlik algısını ve mesleki kimliğini zedelemektedir. Sürekli eleştirilen, dışlanan veya değersiz hissettirilen sağlık çalışanları, mesleki yeterliliklerinden şüphe duymaya başlayabilmektedir. Bu durum, özgüven kaybı ve kendini yetersiz görme eğilimini artırarak performans düşüşünü derinleştirmektedir. Mesleki kimliğin zedelenmesi, sağlık çalışanlarının işlerine yabancılaşmasına ve mesleki doyumlarının azalmasına neden olmaktadır. Uzun vadede bu süreç, tükenmişlik sendromunun gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Uzun süreli mobbing deneyimi, travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) belirtilerinin ortaya çıkmasına da yol açabilmektedir. Çalışanlar, iş ortamını sürekli tehdit içeren bir alan olarak algılamaya başlayarak kaçınma davranışları geliştirmekte, iş yerinden uzak durma ve sosyal geri çekilme eğilimleri göstermektedir. Bu durum, yalnızca iş yaşamını değil, bireyin sosyal ve aile yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Sağlık çalışanlarının yaşadığı bu psikolojik yük, zamanla kronikleşerek ruh sağlığı sorunlarının kalıcı hâle gelmesine neden olabilmektedir.

Mobbingin psikolojik etkilerinin artması, sağlık çalışanlarının hasta bakımına yönelik dikkat, özen ve empati düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Psikolojik olarak yıpranmış çalışanların bilişsel dikkatlerinin azalması, karar verme süreçlerinde hatalara yol açabilmektedir. Bu durum, bireysel sağlık sorunlarının ötesinde hasta güvenliği açısından da önemli riskler doğurmaktadır. Dolayısıyla mobbingin psikolojik etkileri, yalnızca çalışan sağlığı açısından değil, sağlık hizmetlerinin güvenliği ve kalitesi açısından da kritik bir sorun alanı olarak ele alınmalıdır.

Psikolojik etkilerin şiddeti, mobbingin süresi, sıklığı ve bireyin algıladığı sosyal destek düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Sosyal destek mekanizmalarının zayıf olduğu kurumlarda mobbingin psikolojik etkilerinin daha ağır seyrettiği görülmektedir. Buna karşılık destekleyici liderlik anlayışının benimsendiği ve açık iletişim kanallarının bulunduğu çalışma ortamlarında, mobbingin psikolojik zararlarının kısmen

azaltılabildiği belirtilmektedir. Bu durum, örgütsel iklimin psikolojik sağlık üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

| Psikolojik Etki                  | Açıklama                                                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Kaygı Bozuklukları               | Sürekli tehdit algısı ve belirsizlik nedeniyle yoğun endişe hali  |
| Depresyon                        | Umutsuzluk, isteksizlik ve mesleki doyumda azalma                 |
| Tükenmişlik Sendromu             | Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma |
| Özgüven Kaybı                    | Mesleki yeterlilikten şüphe duyma                                 |
| Travma Sonrası Stres Belirtileri | Kaçınma, aşırı tetikte olma ve iş ortamını tehdit olarak algılama |

### *Mobbingin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Başlıca Psikolojik Etkileri*

#### **Mobbingin Fiziksel ve Sosyal Etkileri**

Mobbing, çoğu zaman psikolojik etkileri üzerinden ele alınmakla birlikte, uzun vadede sağlık çalışanlarının fiziksel sağlığı üzerinde de ciddi ve kalıcı sonuçlar doğurmaktadır. Sürekli stres altında çalışmak zorunda kalan bireylerde, otonom sinir sistemi ve endokrin sistemin dengesinin bozulduğu; bu durumun çeşitli fiziksel yakınmalarla kendini gösterdiği belirtilmektedir. Baş ağrısı, kas-iskelet sistemi ağrıları, uyku bozuklukları ve mide-bağırsak sistemi sorunları, mobbing mağduru sağlık çalışanlarında en sık bildirilen fiziksel belirtiler arasında yer almaktadır. Bu tür belirtiler, çoğu zaman altta yatan psikososyal stres faktörleri göz ardı edilerek yalnızca tıbbi semptomlar olarak ele alınabilmektedir.

Uzun süreli ve kronik stresin devam etmesi, bağışıklık sisteminin zayıflamasına ve bireyin enfeksiyonlara karşı direncinin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca hipertansiyon, kardiyovasküler hastalıklar ve metabolik bozukluklar gibi kronik hastalıkların ortaya çıkma riskinin arttığı ya da mevcut hastalıkların seyrinin ağırlaştığı bildirilmektedir. Sağlık çalışanlarının bu tür fiziksel sorunlar yaşaması, yalnızca bireysel sağlık açısından değil; iş gücü kaybı, performans düşüşü ve sağlık sistemine ek yük getirmesi açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Mobbingin fiziksel etkileri, çalışanların işe devamlılığını da doğrudan etkilemektedir. Sürekli yorgunluk, uyku düzensizliği ve bedensel ağrılar yaşayan sağlık çalışanlarının devamsızlık oranlarının arttığı görülmektedir. Bu durum, hem bireysel düzeyde mesleki işlevselliği azaltmakta hem de kurumlar açısından hizmet sürekliliğini tehdit etmektedir. Özellikle personel

yetersizliğinin sık yaşandığı sağlık kurumlarında, mobbing kaynaklı iş gücü kayıpları hizmet kalitesini ciddi biçimde zayıflatmaktadır.

Sosyal açıdan bakıldığında, mobbing mağduru sağlık çalışanlarının iş ortamındaki sosyal ilişkilerden giderek uzaklaştığı görülmektedir. Psikolojik baskı ve güvensizlik duygusu, çalışanların ekip arkadaşlarıyla iletişim kurmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Bu durum, ekip çalışmasının zayıflamasına ve meslektaş dayanışmasının azalmasına yol açmaktadır. Sağlık hizmetlerinin doğası gereği ekip temelli yürütüldüğü düşünüldüğünde, sosyal ilişkilerde yaşanan bu bozulma hizmet sunumunu doğrudan etkilemektedir.

Mobbingin sosyal etkileri yalnızca iş ortamıyla sınırlı kalmamaktadır. İş yerinde yaşanan olumsuz deneyimler, bireyin aile ve sosyal yaşamına da yansımaktadır. Sosyal geri çekilme, yalnızlaşma ve duygusal kopukluk gibi belirtiler, mobbing mağdurlarında sıkça gözlemlenmektedir. Bu sosyal izolasyon, bireyin stresle başa çıkma kapasitesini azaltmakta ve psikolojik etkilerin daha da derinleşmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak mobbingin fiziksel ve sosyal etkileri, birbirini besleyen ve güçlendiren bir döngü oluşturmaktadır. Fiziksel sağlık sorunları sosyal ilişkileri zayıflatmakta, sosyal izolasyon ise psikolojik ve fiziksel belirtileri ağırlaştırmaktadır. Bu durum, mobbingin yalnızca bireysel bir sorun değil; çok boyutlu bir sağlık ve örgüt sorunu olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

| Fiziksel Etki                | Açıklama                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Baş ve kas ağrıları          | Sürekli kas gerginliği ve stres kaynaklı ağrılar    |
| Uyku bozuklukları            | Uykusuzluk, sık uyanma ve dinlenememe               |
| Gastrointestinal sorunlar    | Mide ağrısı, gastrit, irritabl bağırsak belirtileri |
| Bağışıklık sistemi zayıflığı | Sık enfeksiyon geçirme                              |
| Kronik hastalık riski        | Hipertansiyon, kalp-damar hastalıklarında artış     |

### *Mobbingin Sağlık Çalışanları Üzerindeki Fiziksel Etkileri*

### **Sağlık Çalışanlarında Performans Kavramı**

Performans, genel anlamda çalışanın kendisine verilen görevleri belirlenen hedefler doğrultusunda etkin, verimli ve kaliteli bir biçimde yerine getirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Ancak sağlık sektörü söz konusu olduğunda performans kavramı, diğer sektörlerden farklı olarak çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Sağlık çalışanlarının performansı, yalnızca bireysel

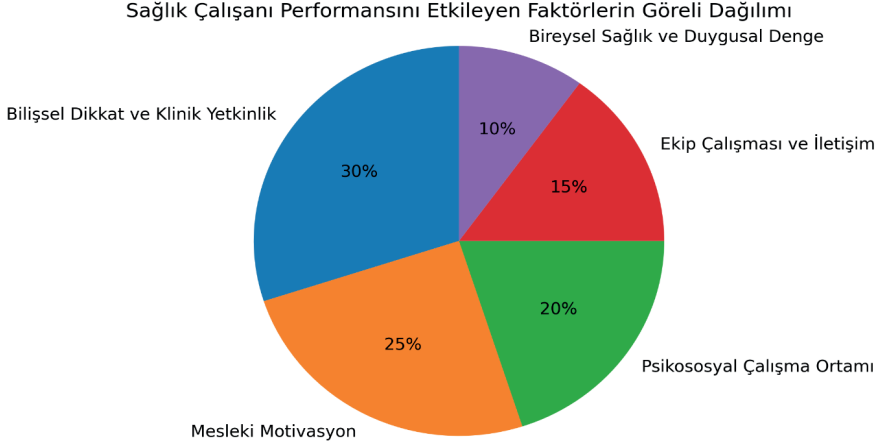
üretkenlik ya da iş miktarı ile sınırlı olmayıp; hasta güvenliği, hizmet kalitesi, etik sorumluluklar ve ekip çalışması gibi unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle sağlık sektöründe performans, nicel çıktılardan ziyade nitel sonuçlar üzerinden değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

Sağlık çalışanlarının performansı, bilişsel, duygusal ve motivasyonel birçok faktörün etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Bilişsel dikkat ve karar verme becerileri, özellikle klinik uygulamalarda hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda duygusal denge ve stresle başa çıkma kapasitesi, çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir. Yüksek stres altında çalışan bireylerde dikkat dağınıklığı ve hata yapma riski artmakta, bu durum hasta güvenliğini tehdit eden sonuçlar doğurabilmektedir.

Mesleki motivasyon, sağlık çalışanlarının performansının sürdürülebilirliği açısından temel belirleyicilerden biridir. Çalışanların mesleklerine yönelik anlam ve değer algıları, iş doyumları ve kuruma olan bağlılıkları performans düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Destekleyici bir çalışma ortamında görev yapan sağlık çalışanlarının mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu; buna karşılık psikolojik baskı, adaletsizlik ve güvensizlik ortamlarında motivasyonun hızla düştüğü görülmektedir. Bu durum, performansın yalnızca bireysel çaba ile açıklanamayacağını ortaya koymaktadır.

Performansın değerlendirilmesinde ekip çalışması da önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık hizmetleri, disiplinler arası iş birliği gerektiren karmaşık bir süreçtir. Hekim, hemşire ve diğer sağlık personelinin uyum içinde çalışması, hizmet kalitesinin ve hasta güvenliğinin temelini oluşturmaktadır. Ekip içi iletişimin zayıfladığı ve çatışmaların arttığı ortamlarda bireysel performans yüksek olsa dahi, genel hizmet performansının olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Psikososyal çalışma ortamı, sağlık çalışanlarının performansını şekillendiren en önemli çevresel faktörlerden biridir. Güven, saygı ve adalet algısının hâkim olduğu kurumlarda çalışanların potansiyellerini daha rahat ortaya koyabildikleri belirtilmektedir. Buna karşılık psikolojik baskı, mobbing ve güvensizlik ortamı, çalışanların yaratıcılığını ve problem çözme becerilerini sınırlandırmaktadır. Bu bağlamda performans, bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel iklimin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.



### Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri

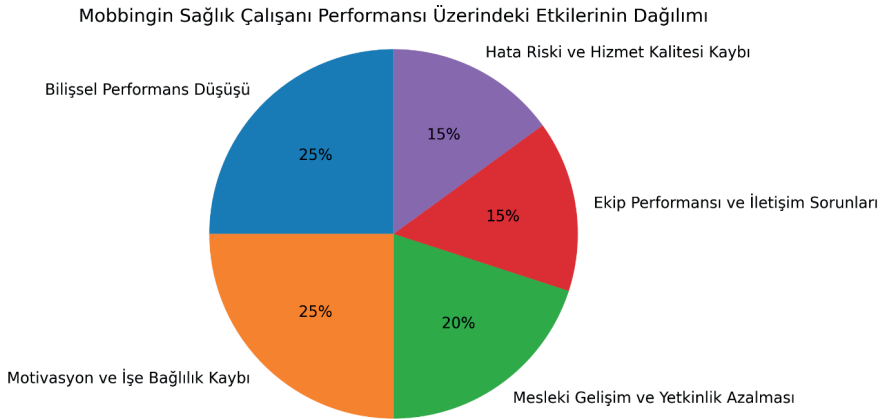
Mobbing, sağlık çalışanlarının performansını çok boyutlu ve derin biçimde olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel sorundur. Psikolojik baskı ve yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanlarda bilişsel işlevlerde bozulma, dikkat dağınıklığı ve karar verme süreçlerinde yavaşlama sıkça görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin yüksek dikkat ve hızlı karar alma gerektiren yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu tür bilişsel zayıflamalar klinik uygulamalarda ciddi riskler doğurmaktadır. Özellikle tanı koyma, tedavi planlama ve acil müdahale süreçlerinde yapılan hataların artmasında mobbingin dolaylı etkileri önemli rol oynamaktadır.

Mobbingin performans üzerindeki en belirgin etkilerinden biri de mesleki motivasyon ve işe bağlılık düzeyinde yaşanan azalmadır. Psikolojik olarak baskı altında hisseden çalışanlar, yaptıkları işin anlamına ve değerine yönelik algılarını kaybetmeye başlamaktadır. Bu durum, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını zayıflatmakta ve mesleki sorumluluk bilincinde aşınmaya yol açmaktadır. Motivasyonu düşen sağlık çalışanlarının, yalnızca asgari görevleri yerine getirme eğilimi gösterdikleri ve gönüllü katkılarının azaldığı görülmektedir.

Mobbing, ekip temelli yürütülen sağlık hizmetlerinde performansı yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip düzeyinde de olumsuz etkilemektedir. Güvensizlik, iletişim kopuklukları ve çatışmalar, ekip içi iş birliğini zayıflatmaktadır. Ekip üyeleri arasında koordinasyonun bozulması, hizmet sunumunda aksamalara ve hasta bakım süreçlerinde düzensizliklere neden olmaktadır. Bu durum, sağlık kurumlarında genel hizmet performansının düşmesine yol açmaktadır.

Mobbingin uzun vadeli etkileri, sağlık çalışanlarının mesleki gelişim süreçlerini de olumsuz etkilemektedir. Psikolojik baskıya maruz kalan çalışanlar, eğitim ve gelişim fırsatlarından uzaklaşmakta veya bu fırsatlara katılmak konusunda isteksiz davranmaktadır. Sürekli stres altında çalışan bireyler, mesleki bilgi ve becerilerini güncelleme konusunda gerekli enerjiyi ve motivasyonu bulamamaktadır. Bu durum, mesleki yetkinliklerin zaman içinde azalmasına ve performans düşüşünün kalıcı hâle gelmesine neden olmaktadır.

Performans üzerindeki bu olumsuz etkiler, sağlık kurumlarının kurumsal verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir. Mobbingin yol açtığı performans kayıpları, iş gücü devri oranlarının artmasına, devamsızlıkların çoğalmasına ve hizmet kalitesinde düşüşe neden olmaktadır. Dolayısıyla mobbing, yalnızca bireysel performans sorunu değil; kurumsal düzeyde stratejik bir risk faktörü olarak ele alınmalıdır.



### **Mobbing, Hasta Güvenliği ve Hizmet Kalitesi**

Sağlık çalışanlarının maruz kaldığı mobbing davranışları, hasta bakım kalitesi üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere çok boyutlu olumsuz etkilere yol açmaktadır. Psikolojik baskı altında çalışan sağlık personelinin dikkat, konsantrasyon ve karar verme süreçlerinde bozulmalar meydana gelmekte; bu durum, klinik uygulamalarda hata riskini artırmaktadır. Sağlık hizmetlerinin doğası gereği yüksek dikkat ve koordinasyon gerektirdiği göz önünde bulundurulduğunda, mobbingin hasta bakım süreçlerinde ciddi aksamalara neden olduğu görülmektedir.

Mobbing ortamlarında iletişim kanallarının zayıflaması, ekip içi uyumu ve iş birliğini olumsuz etkilemektedir. Sağlık hizmetleri, disiplinler arası ekip çalışmasına dayalı bir yapı sergilediğinden, ekip üyeleri arasındaki iletişim

kopuklukları hizmet sunumunun etkinliğini azaltmaktadır. Güvensizlik ve çatışma ortamı, ekip üyelerinin birbirleriyle bilgi paylaşmaktan kaçınmasına ve koordinasyonun bozulmasına yol açmaktadır. Bu durum, hasta bakım süreçlerinde sürekliliğin ve bütüncülüğün kaybolmasına neden olmaktadır.

Hasta güvenliği, sağlık kurumlarında hataların açıkça raporlanabildiği, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ve cezalandırıcı olmayan bir kültürün benimsendiği ortamlarda sağlanabilmektedir. Ancak mobbingin yaygın olduğu kurumlarda çalışanlar, hata bildiriminde bulunmaktan kaçınmakta ve savunmacı davranışlar geliştirmektedir. Bu durum, sağlık hizmetlerinde öğrenme kültürünün zayıflamasına ve sistem hatalarının tekrarlanmasına yol açmaktadır.

Mobbingin hasta güvenliği üzerindeki etkileri yalnızca bireysel hata riski ile sınırlı değildir. Güvenlik kültürünün zayıflaması, kurum genelinde risk farkındalığının azalmasına ve güvenli uygulamaların sürdürülebilirliğinin bozulmasına neden olmaktadır. Sağlık çalışanlarının kendilerini değersiz ve güvensiz hissettikleri çalışma ortamlarında, hasta güvenliğine yönelik sorumluluk bilincinin de aşındığı görülmektedir. Bu durum, sağlık kurumlarında hasta güvenliğinin ciddi biçimde tehlikeye girmesine yol açmaktadır.

Uzun vadede mobbingin hasta bakım kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri, sağlık hizmetlerinin toplumsal güvenilirliğini de zedelemektedir. Hasta memnuniyetinin azalması, hizmet kalitesine yönelik olumsuz algıların güçlenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda mobbing, yalnızca çalışan sağlığını değil, sağlık sisteminin bütününe etkileyen kritik bir sorun alanı olarak değerlendirilmelidir.

| Etki Alanı        | Açıklama                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|
| İletişim          | Ekip içi iletişimde kopukluk ve bilgi paylaşımında azalma            |
| Klinik Hatalar    | Dikkat dağınıklığı ve karar verme güçlüğü nedeniyle artan hata riski |
| Hata Bildirimi    | Çalışanların cezalandırılma korkusuyla hata bildiriminden kaçınması  |
| Güvenlik Kültürü  | Açık, öğrenmeye dayalı güvenlik kültürünün zayıflaması               |
| Hasta Memnuniyeti | Hizmet kalitesinde düşüşe bağlı olarak memnuniyetin azalması         |

## Sağlık Kurumlarında Mobbingin Önlenmesi

Sağlık kurumlarında mobbingin önlenmesi, yalnızca bireysel farkındalık düzeyinde alınacak önlemlerle sınırlı kalmaması gereken, kurumsal ve sistematik bir yaklaşımı zorunlu kılan bir süreçtir. Mobbing, çoğu zaman örgütsel yapıların ve yönetim anlayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığından, önleme stratejilerinin de bu yapıları hedef alması gerekmektedir. Bu bağlamda mobbingin önlenmesi, sağlık kurumlarının kurumsal sorumluluk alanları arasında değerlendirilmelidir.

Kurumsal düzeyde alınabilecek önlemlerin başında açık ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi gelmektedir. Görev tanımlarının net biçimde belirlenmesi, performans değerlendirme süreçlerinin objektif ölçütlere dayandırılması ve çalışanlara yönelik ayrımcı uygulamaların önlenmesi, mobbing riskini azaltan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Adalet algısının güçlendirilmesi, çalışanların kuruma olan güvenini artırarak psikolojik taciz davranışlarının önüne geçilmesine katkı sağlamaktadır.

Eğitim ve farkındalık çalışmaları, mobbingin önlenmesinde önemli bir diğer araçtır. Sağlık çalışanlarının mobbing davranışlarını tanıyabilmeleri, bu davranışların sınırlarını ayırt edebilmeleri ve haklarını bilmeleri, erken müdahale açısından büyük önem taşımaktadır. Düzenli olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler, hem çalışanların hem de yöneticilerin bu konuda bilinçlenmesini sağlamaktadır.

Ayrıca güvenli başvuru ve destek mekanizmalarının oluşturulması, mobbing ile mücadelede kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların herhangi bir misilleme korkusu yaşamadan yaşadıkları sorunları bildirebilecekleri bağımsız ve gizliliği esas alan sistemlerin kurulması, mobbing davranışlarının görünür hâle gelmesini sağlamaktadır. Bu tür mekanizmalar, mobbingin erken aşamada tespit edilmesine ve etkili biçimde müdahale edilmesine olanak tanımaktadır.

## Sağlık Kurumlarında Mobbingin Hukuki ve Etik Boyutu

Sağlık çalışanlarına yönelik mobbing, yalnızca bireysel bir etik ihlal değil, aynı zamanda hukuki sonuçları olan ciddi bir çalışma yaşamı sorunudur. Çalışanların güvenli, saygılı ve sağlıklı bir çalışma ortamında görev yapma hakkı, ulusal ve uluslararası mevzuatla güvence altına alınmıştır. Bu nedenle mobbing davranışları, iş hukuku ve insan hakları bağlamında değerlendirilmesi gereken ihlaller arasında yer almaktadır.

Hukuki açıdan bakıldığında, sağlık kurumlarının çalışanlarını psikolojik tacizden koruma yükümlülüğü bulunmaktadır. İşverenin bu yükümlülüğü yerine getirmemesi durumunda, hem idari hem de hukuki yaptırımlar söz

konusu olabilmektedir. Mobbing mağdurlarının hukuki yollara başvurusu, bireysel hakların korunmasının yanı sıra kurumların sorumluluk bilincinin artmasına da katkı sağlamaktadır.

Etik boyut ise mobbingin insan onuruna aykırı bir davranış olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Sağlık hizmetlerinin temelinde insan yaşamına ve onuruna saygı ilkesi yer almaktadır. Bu ilkenin, yalnızca hastalara yönelik değil, aynı zamanda sağlık çalışanlarına yönelik olarak da geçerli olması gerekmektedir. Mobbing davranışlarının görmezden gelinmesi veya normalleştirilmesi, sağlık kurumlarının etik bütünlüğünü zedelemektedir.

Hukuki ve etik boyutların birlikte ele alınması, mobbing ile mücadelenin etkinliğini artırmaktadır. Yalnızca yasal düzenlemelerle sınırlı kalan yaklaşımlar yeterli olmamakta; etik değerlerin kurum kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda etik liderlik anlayışı, sağlık kurumlarında mobbingin önlenmesinde temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

### Genel Değerlendirme ve Sonuç

Sağlık çalışanlarında mobbing, bireysel düzeyde başlayan ancak örgütsel ve toplumsal boyutları olan çok yönlü bir sorun alanıdır. Bu bölümde ele alınan bulgular, mobbing davranışlarının sağlık çalışanlarının psikolojik, fiziksel ve sosyal sağlıklarını ciddi biçimde tehdit ettiğini ortaya koymaktadır. Mobbingin uzun vadeli etkileri, yalnızca çalışanları değil, sağlık hizmetlerinin bütününe etkilemektedir.

Mobbing davranışlarının çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri, sağlık kurumlarının hizmet sunum kapasitesini doğrudan zayıflatmaktadır. Motivasyonu azalan, tükenmişlik yaşayan ve kendini güvende hissetmeyen çalışanların kaliteli ve güvenli sağlık hizmeti sunmaları güçleşmektedir. Bu durum, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi açısından ciddi riskler oluşturmaktadır.

Sağlık kurumlarında mobbing ile mücadele, yalnızca bireysel başa çıkma stratejileriyle sınırlı kalmamalıdır. Kurumsal politikalar, etik liderlik anlayışı ve etkili denetim mekanizmalarıyla desteklenen bütüncül yaklaşımlar geliştirilmelidir. Çalışanların haklarını koruyan ve psikososyal iyilik hâlini önceleyen kurum kültürleri, mobbingin önlenmesinde temel bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, sağlıklı çalışanların kaliteli sağlık hizmetinin vazgeçilmez bir unsuru olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, mobbing ile mücadele sağlık sisteminin güçlendirilmesinde stratejik bir öneme sahiptir. Sağlık kurumlarının bu konuda sorumluluk üstlenmesi ve sürdürülebilir politikalar geliştirmesi hem çalışan refahının hem de toplum sağlığının korunmasına katkı sunacaktır.

## Kaynakça

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton: CRC Press.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Manchester: Manchester School of Management.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- World Health Organization. (2009). *Patient safety curriculum guide*. Geneva: WHO Press.
- World Health Organization. (2017). *Patient safety: Making health care safer*. Geneva: WHO Press.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. *European Journal of Work and Organizational*

