

Örgütlerde Mobingin İki Yüzü: Hiyerarşik (Aşağı Yönlü) ve Tersine (Yukarı Yönlü) Mobing

Muhammet Hamdi Mücevher¹

Özet

Bu çalışma, işyerinde mobing olgusunu kişisel sapmalar veya bireyler arası çatışmaların ilerisinde, kurumsal yapı, yönetim uygulamaları ve güç mücadeleleri bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bölümde temel olarak mobingin; liderlik yaklaşımları, kurumsal iklim, kurumsal kültür, kurumsal standartlar ve yönetim pratikleri vasıtasıyla nasıl yeşertildiği, devam ettirildiği ve meşrulaştırıldığı ele alınmaktadır. Bu kapsamda mobing, sadece hiyerarşik güç orantısızlığının bir neticesi olarak değil, aynı zamanda kurumsal sessizlik, psikolojik güvensizlik ve simgesel yönetim uygulamalar ile beslenen çok yönlü bir kurumsal dinamik olarak değerlendirilmektedir.

Bölüm, klasik mobing yazınında yoğun olarak bahsedilen üstten alta yönlü zorbalık yaklaşımını sorgulayarak, tersine mobing olgusunu da kapsamlı bir analiz kapsamında tartışmaktadır. Bu bakış açısı, kurum içindeki güç mücadelelerinin statik değil, ilişkisel bir özellik barındırdığı hipotezi referanslıdır. Liderlik yaklaşımlarının pasif, umursamaz veya baskıcı şekillerinin mobing oluşumlarına nasıl zemin hazırladığı; kurumsal kültürün bu oluşumları olağan hale getirici bir görev görüp görmediği kritik edici bir perspektifte değerlendirilmektedir. Özetle bu kitap bölümü, mobingin kurumsal boyutta yeniden değerlendirilmesi zorunluluğunu savunmaktadır.

1. Giriş

Yapısından kaynaklı olarak güç, yetki, hiyerarşi, çatışma, iletişim ve etkileşim ilişkilerinin etkin şekilde yaşandığı ve iç içe olduğu bir sosyal sistem olan örgüt yaşamı içerisinde meydana gelen olumsuz davranışlardan biri olan mobing (psikolojik yıldırma), bireysel boyutta psikolojik ve fiziksel yıpranmaya,

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, muhammetmucevher@isparta.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3474-5073

kurumsal boyutta ise verimlilik ve motivasyon düşüşü, güven kaybı ve örgütsel fonksiyon aksaklıklarına neden olan çok yönlü bir hadisedir. (Einarsen ve diğerleri, 2003; Leymann, 1990, 1996; Branch ve diğerleri, 2013). Mobing, mutlak bir maksat ve devamlılık taşıyan, kişinin kendini korumakta güçlük çektiği psikolojik baskı ve saldırılar bileşimi olarak ifade edilmektedir (Einarsen ve Nielsen, 2015; Leymann, 1996).

Yazın incelendiğinde, mobing olgusuna dair araştırmaların çoğunlukla aşağı yönlü işleyen, yani yöneticilerden (üstlerden) işgörenlere (astlara) doğru gerçekleşen hiyerarşik mobing şekline yoğunlaştığı görülmektedir (Nielsen ve Einarsen, 2012; Salin, 2003; Hoel ve Cooper, 2000). Bu bakış açısı, mobingi genellikle yetki ve formal güç ilişkilerinin bir neticesi olarak değerlendirmekte; yöneticilerin gücü kötüye kullanması, liderlik sorunları ve kurumsal denetim uygulamalarının yetersizliği üzerinden tanımlamaktadır (Skogstad ve diğerleri, 2007; Pfeffer, 1981; Ashforth, 1994). Ama bu tek taraflı perspektif, kurum içi güç ilişkilerinin sadece hiyerarşik pozisyonlardan meydana gelmediği gerçeğini ihmal etmekte ve mobingin oluşum şekillerini kısıtlı bir kapsamda ele almaktadır.

Güncel araştırmalar, örgütlerde gücün sadece formal mevki ve pozisyon kaynaklı olmadığı, informal güç, sosyal sermaye, takım desteği ve normatif ısrar gibi faktörlerin de etki göstereceğini göstermektedir (Mintzberg, 1983; Clegg, 1989; French ve Raven, 1959). Bu kapsamda yazında her geçen gün daha fazla ilgi odağı olan ve tartışılan tersine (yukarı yönlü) mobing olgusu, işgörenlerin (astların) yöneticilere yönelik sistemli bir şekilde psikolojik yıldırma tutum ve davranışlarını tanımlamasına karşın henüz kısıtlı sayıda araştırmada kendine yer bulmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Aquino ve Lamertz, 2004). Halbuki kurumlarda yöneticilerin (üstlerin) de mobinge maruz kalabileceğini yansıtan bulgular, mobingin sadece güçlü olandan güçsüz olan bireye yönelen bir olgu olmadığına vurgu yapmaktadır (Aquino ve Thau, 2009).

Bu bağlamda, yazında, ciddi bir teorik boşluk olduğu ortadadır. Bu boşluk, mobingin genellikle tek taraflı, durağan ve muhatapları açık şekilde belirgin bir oluşum olarak değerlendirilmesinden kaynaklanması, hiyerarşik ve tersine (yukarı yönlü) mobingin aynı kurum içinde eş anlı bir şekilde var olabileceği, birbirini besleyip tetikleyebileceği ve döngüsel olarak yeniden ortaya çıkabileceğinin ihmal edildiği yönündedir (Smith ve Lewis, 2011; Andersson ve Pearson, 1999). Yazında da vurgulandığı üzere, kurumsal çelişkilerin ve zıt görünen olguların gerilimli bir birliktelik içinde ortaya çıkabileceği durumu, mobing araştırmalarında çoğunlukla göz ardı edilmiştir (Smith ve Lewis, 2011).

Bu kitap bölümü, bahsedilen teorik açıklıktan aksiyon olarak mobing olgusunu “ikilik” bakış açısıyla değerlendirmeyi amaç edinmektedir. Araştırmanın ana amacı; mobingi sadece aşağı yönlü (hiyerarşik/üstten asta doğru) bir olgu olarak değil, aynı zamanda yukarı yönlü (tersine/asttan üste doğru) şekliyle değerlendirmek, bu iki yönelim arasında oluşan gerilim, etkileşim, karşılıklı tetikleme ve beslenme oluşumlarını örgütsel davranış özelinde ele almaktır. Bu özelliği ile bölüm, mobingi kişisel patolojilerden çok kurumsal faktörlerin, güç ilişkilerinin ve kültürel etkenlerin bir çıktısı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Hoel ve diğerleri, 2010; Salin, 2003).

Araştırmanın önemi, mobing yazınına üç ana bakış açısı sunmasında yatmaktadır. Birincisi, mobingin yönünü odağına alan ikili bir kuramsal kapsam sunarak yazındaki tek taraflı bakış açılarının ilerisine geçmektedir. İkincisi, aynı kurumsal bağlamda, hiyerarşik ve tersine mobingin nasıl oluşabileceğini, birbirini nasıl besleyebileceğini ve tetikleyebildiğini değerlendirerek mobinge, hareketli ve oluşum bazlı bir olgu olarak bakmaktadır. Üçüncüsü ise yöneticiler ve politika oluşturucular bağlamında, mobingin üstesinden gelmede, tek yönlü çözümlerin eksikliğine vurgu yaparak daha kapsamlı ve köklü çözüm ve tedbirlerin zorunluluğuna dikkat çekmektedir (Rayner ve Lewis, 2011).

2. Mobing Olgusuna İkilik Perspektifinden Bakış

2.1. Örgütsel Davranış Yazınında Mobingin Konumu ve Tek Yönlü Değerlendirilmesinin Sınırlılıkları

Örgütsel davranış yazınında, mobing olgusu, kişiler arası ilişkiler, güç unsurları, kurumsal stres, psikolojik ve sosyal çekinceler bağlamında değerlendirilen ana mefhumlardandır. Mobing kavramını sistemli bir şekilde ele alan Leymann, mobingi, örgüt yaşamında belirli bir bireyi hedef alan, devamlılık arz eden ve psikolojik yıkım oluşturmayı amaç edinen düşmanca tutum ve davranışlar bileşimi olarak ifade etmektedir (Leymann, 1990; Leymann, 1996). Bu bakış açısı, mobingi anlık anlaşmazlıklar, gerilimler ve rutin çatışmalardan ziyade, kurumsal bağlamda yapısal ve oluşumsal bir problem olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe, iş doyumu, tükenmişlik, kurumsal aidiyet, verimlilik, performans, mutluluk ve öznel iyi oluş gibi çok fazla etkenle ilişkilendirilen mobing; bireysel boyutta ruhsal ve fizyolojik, örgütsel boyutta ise verimlilik ve örgütsel iklim üzerinde olumsuz ve tahrip edici neticelere yol açtığı tespit edilmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2003; Hoel ve diğerleri, 2001; Nielsen ve Einarsen, 2012;). Bu özelliği ile mobing, sadece kişisel bir haksızlığa maruz kalma olayı değil, kurumların sosyal işleyişini ve kültürünü

direkt etkileyen bir örgütsel davranış meselesi olarak ifade edilmektedir (Salin, 2003).

Yazında, mobing olgusunun belirgin bir şekilde yöneticilerden çalışanlara (üstten asta) doğru işleyen hiyerarşik bir oluşum olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu bakış açısı, formal yetki, rol ve otorite gücü, yönetsel güç ve yetkinin kötüye kullanımı üzerinden biçimlenen bir baskı ve zorbalık zihniyetinden kaynaklanmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000; Einarsen ve diğerleri, 2011). Şüphesiz bu bakış açısı, kurumlarda güç dengesizliklerinin mobing davranışlarının ortaya çıkmasına nasıl imkân tanıdığını tanımlamakta ciddi fayda sağlamaktadır.

Fakat mobingin sadece tek taraflı ve hiyerarşik bir olgu olarak değerlendirilmesi, kurumsal hayatın çok yönlü güç ilişkilerini ve etkileşim oluşumlarını tanımlamakta dar bir perspektif sunmaktadır. Kurumlar, sadece formal güç ve hiyerarşilerden değil; informal güç, sosyal ağlar, ekip iş birliği ve simgesel etkenler üzerinden işleyen kompleks ilişkiler toplamından meydana gelmektedir (Pfeffer, 1981; Kanter, 1977). Bu kapsamda, ast pozisyonundaki kişilerin ya da ekiplerin de yöneticilere yönelik sistemli bir psikolojik baskı oluşturabileceğine dair bulgular yazında artarak daha çok kendine yer edinmektedir (Hutchinson ve diğerleri, 2006; Branch diğerleri, 2013).

Tek taraflı mobing bakış açısı, bu tarz yukarı yönlü ya da karşılıklı baskı ve zorbalık şekillerini ya göz ardı etmekte ya da teorik açıdan tanımlamakta güçlük çekmektedir. Bu durum, mobingin kurumsal bağlamdaki doğal oluşumunun yarım değerlendirilmesine ve olgunun indirgemeci şekilde kullanılmasına neden olmaktadır (Rayner ve Lewis, 2011).

2.2. Kitap Bölümünün Amacı, Kapsamı ve “İkilik, Gerilim ve Etkileşim” Temasıyla İlişkisi

Bu kitap bölümünün ana amacı, mobing olgusunu ikilik bakış açısı kapsamında değerlendirerek örgütsel davranış yazınındaki tek taraflı perspektifin dışına çıkmaktır. Bu istikamette mobing, hiyerarşik (aşağı yönlü) ve tersine (yukarı yönlü) olarak iki ana oluşum şekli ile ele alınmaktadır. Hiyerarşik mobing, yöneticiler veya üst pozisyonundaki kişiler tarafından formal güç kaynaklı yürütülen psikolojik zorbalığı tanımlarken; tersine mobing, astların kişisel ya da ekip güç kaynaklarını ve iş birliğini kullanarak yöneticilere dair sistemli baskı yaptığı oluşumları içermektedir (Aquino ve Lamertz, 2004; Branch ve diğerleri, 2013).

Bu kitap bölümü, bu iki mobing oluşumunu birbirinden izole edilmiş olgular olarak değil; kurumsal etkileşimler sonucu oluşan, dönem dönem birbirini besleyen, tetikleyen ve dönüştüren oluşumlar olarak değerlendirmeyi

hedeflemektedir. Bu bağlamda bölüm, kuramsal tartışma ve kavramsal bileşim özelliğinde olup mobingin kurumsal kapsamda daha etraflı şekilde tanınmasına olanak sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu yönü ile bölüm, kitabın genel kapsamını temsil eden ikilik, gerilim ve etkileşim temasına direkt katkı sağlamaktadır. Örgütsel davranış yazınında ikilik perspektifi, olguların zıt ama birbirini göz ardı etmeyen oluşumlar üzerinden biçimlendiğini iddia etmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde mobing, sadece fail ve mağdur arasındaki tek yönlü bir ilişki değil; güç, baskı, direnç, yasallık ve müşterek etkileşim oluşumları bağlamında yeniden ortaya çıkan işlek bir kurumsal olgudur.

Hiyerarşik ve tersine mobing arasındaki gerilim, kurumlarda gücün kesin ve stabil değil, etkileşimsel ve bağlamsal bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu niteliği ile mobing, örgütsel davranışta üst ve ast, güç ve direnç, otorite ve karşı koyma gibi ikiliklerin belirgin şekilde fark edilebildiği bir değerlendirme alanı tanımaktadır. Bu bölüm, mobingin bu ikili yapısını fark edilir kılarak, mobing olgusunu kurumsal etkileşimlerin odağına koymakta ve kitabın kuramsal birliğini desteklemektedir.

3. Mobing Kavramının Kuramsal Temelleri

3.1. Örgütsel Davranış Bağlamında Mobing

Örgütsel davranış, kişilerin ve ekiplerin kurumsal yaşam içindeki algı, tutum ve davranış şekillerini gözlemleyerek bunların kurumsal etkilerini analiz etmeyi amaçlayan bir disiplindir. Bu kapsamda mobing, sadece kişisel boyutta ortaya çıkan bir psikolojik zorbalık ve taciz şekli değil; kurumsal kültür, yapı, liderlik yaklaşımı ve etkileşim oluşumları ile direkt ilintili çok yönlü bir örgütsel davranış olgusudur (Zapf ve Einarsen, 2011; Einarsen ve diğerleri, 2003).

Örgütsel davranış yazınında, olumsuz işyeri davranışları konusu altında ele alınan; mobing (işyeri zorbalığı) davranışı; örgütsel saldırganlık, sosyal dışlama ve psikolojik şiddet gibi olgularla birlikte değerlendirilmektedir (Hershcovis, 2011; Baron ve Neuman, 1996). Bu bakış açısı, mobingi bireysel kişilik niteliklerinden ziyade, kurumsal bağlamın ortaya çıkardığı ve beslediği bir oluşum olarak incelemektedir.

Örgütsel davranış penceresinden bakıldığında mobing, sosyal etkileşim oluşumları içinde yeşeren, gittikçe derinleşen ve hedef alınan kişinin kurumsal rolünü, kişiliğini ve psikolojik birliğini yaralayan sistemli bir davranış örüntüsü olarak ifade edilmektedir (Nielsen ve Einarsen, 2012; Leymann, 1996). Bu özelliği ile mobing, kurum içi ilişkilerin olumsuz ve sağlıksız şekilde çalışmasının bir ifadesi olarak yorumlanmaktadır.

3.2. Mobing Oluşumunda Etkili Olan Güç, Otorite ve Hiyerarşik İlişkileri

Mobing olgusunun teorik alt yapısında güç kavramı odak bir konuma sahiptir. Örgütsel yaşamda, güç, sadece formal yetkiye bağlı bir faktör değil; uzmanlık, bilgi, tecrübe, sosyal sermaye ve simgesel kaynaklar üzerinden de biçimlenebilen ilişkiyel ve etkileşimsel bir olgudur (Pfeffer, 1981; French ve Raven, 1959). Bu sebep ile mobing, genel olarak güç mücadelesinin bir uzantısı şeklinde kendini göstermektedir.

Klasik yaklaşımlar, mobingi daha çok yönetimsel yetki sahibi aktörlerin hiyerarşik pozisyonlarını kötüye kullanmaları neticesinde kendini gösteren bir davranış şekli olarak değerlendirmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2011; Hoel ve Cooper, 2000). Bu perspektif ile mobing, hiyerarşinin olağan bir uzantısı gibi görülmüş ve güç orantısızlığı ana tanımlayıcı öge olarak aktarılmıştır.

Fakat güncel örgütsel davranış yazını, gücün tek taraflı ve stabil bir olgu olmaktan ziyade, kurumsal aktörler arasında devamlı olarak tekrar dağıtılan ve değerlendirilen bir oluşum olduğunu aktarmaktadır (Clegg, 1989; Mintzberg, 1983). Bu bakış açısından bakıldığında, astların da kolektif davranışlar, ekip dayanışması, uzmanlık, bilgi veya sosyal destek enstrümanları aracılığı ile yöneticiler üzerinde psikolojik baskı ve zorbalık sergileyebildiği boy göstermektedir (Aquino ve Thau, 2009; Branch ve diğerleri, 2013).

Bu durum, mobingin sadece aşağı yönlü (hiyerarşik) değil, aynı zamanda yukarı yönlü (tersine) şeklinde de yaşanabileceğini ortaya koymakta; güç, yetki ve hiyerarşik ilişkilerinin mobing özelinde tekrar değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

3.3. Mobingin Kurumsal ve Psikolojik Yönleri

Mobing olgusunun en ilgi uyandıran boyutlarından biri, kişisel psikoloji ile kurumsal yapı arasındaki etkileşim alanında belirmesidir. Psikolojik yönden mobing, hedef alınan kişide stres, endişe, kaygı, depresyon, bitkinlik, tükenmişlik ve travma gibi semptomlar ile ilişkilendirilmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2004; Einarsen ve Nielsen, 2015). Uzun soluklu mobinge uğramanın, kişinin özsaygısını, özgüvenini, kişiliğini ve mesleki kimliğini önemli oranda yaraladığı yoğun bir şekilde ifade edilmektedir.

Kurumsal boyutta ise mobing; iş doyumsuzluğu, kurumsal aidiyetin sarsılması, iş devamsızlığı, performans ve başarı azalışı ve işten ayrılma niyeti gibi negatif neticelere sebep olmaktadır (Nielsen ve diğerleri, 2017; Hoel ve diğerleri, 2003). Bu kapsamda mobing, kişinin yanında örgütün genel işleyişine meydan okuyan bir çekince unsuru olarak yorumlanmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında gün geçtikçe kendini gösteren bir bakış açısı, mobingin kişisel marazlardan daha çok, kurumsal kültür, kurumsal iklim, liderlik yaklaşımı ve kültürel standartlar tarafından biçimlendiğini iddia etmektedir (Skogstad ve diğerleri, 2007; Salin, 2003). Bu perspektif, mobingin kurum içi anlaşmazlıkların, çatışmaların, gerilimlerin, rol-görev-sorumluluk-yetki belirsizliklerinin ve adaletsizlik algılarının ağır olduğu şartlarda daha rahat var olduğunu yansıtmaktadır.

Bu sebep ile mobing, psikolojik bir netice olduğu kadar, kurumsal kültürün, kurumsal iklimin ve yönetim yaklaşımlarının bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Bu ikili bakış açısı, mobingin hem kişisel hem de kurumsal yönleri ile yorumlanmasını gerekli hale getirmektedir.

4. Hiyerarşik (Aşağı Yönlü) Mobing

4.1. Tanımı ve Ayırt Edici Özellikleri

Hiyerarşik (aşağı yönlü) mobing, kurumsal yapı içerisinde formal ve yetki bakımından daha güçlü pozisyonda yer alan amirlerin, yöneticilerin ya da üst düzey işgörenlerin; astlarına yönelik olarak sistemli, devamlı ve psikolojik yıkım oluşturmayı hedefleyen davranışlar göstermesi olarak ifade edilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2011; Leymann, 1996). Bu mobing çeşidi, yazında en yaygın şekilde araştırılan ve genel olarak mobingin tipik hali olarak bahsedilen türünü yansıtmaktadır.

Hiyerarşik mobingin öne çıkan niteliklerinin başında güç orantısızlığı kendini göstermektedir. Hiyerarşik mobingde, mağdurun, saldırganla denk şartlarda karşılık gösterme olanağı kısıtlıdır. Çünkü saldırgan, kurumsal rol, mevki, otorite ve karar verme yönünden belirleyici bir pozisyondadır (Salin, 2003; Hoel ve Cooper, 2000). Bu pozisyon, mobing davranışlarının görünmesine engel olmakta ve gittikçe kurumsal kültür, iklim ve normların bir uzantısı gibi algılanmasına neden olabilmektedir.

Bir başka öne çıkan özellik ise hiyerarşik mobing davranışlarının genellikle yönetim uygulamaları ve normlarının bir gereği ve doğal sonucu olarak sunulmaktadır. Mütemadiyen eleştirme, aşağılama, küçük düşürme, aşırı iş yükleme, bilgi gizleme, başarı ve performansı bilinçli olarak düşük sunma gibi davranışlar; idare hakkı, yönetim otoritesinin bir sonucu ya da disiplin pratiği olarak legal hale getirilebilmektedir (Nielsen ve diğerleri, 2017; Zapf ve Einarsen, 2011). Bu niteliği ile hiyerarşik mobing, açık saldırganlıktan daha çok kapalı ve sistemli bir psikolojik baskı şekli olarak kendini göstermektedir.

4.2. Hiyerarşik Güç ve Meşruiyet Kaynakları

Hiyerarşik mobingin örgütsel kaynağında, kurumlarda gücün nasıl ortaya çıktığı, çoğaldığı ve yasallaştığı sorusu bulunmaktadır. Geleneksel güç tipolojisi, yöneticilerin astlar üzerinde kullandıkları yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücü gibi güç kaynaklarının mobing davranışlarını muhtemel hale getiren enstrümanlar olduğunu ifade etmektedir (French ve Raven, 1959).

Kurumsal bağlamda meşruiyet, yöneticilerin tutum ve davranışlarının olağan, doğal, zorunlu ya da mecburi olarak kabul edilmesini ve algılanmasına imkân veren simgesel bir kalkan görevi taşımaktadır (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981). Bu durum, hiyerarşik mobingin genellikle kurum içinde sorgulanmamasının yanında olağan hale gelmesine de sebep olmaktadır. Bilhassa yüksek güç mesafesinin yaşandığı kurum kültürlerinde, yöneticilerin otoriter, baskıcı, küçümseyici ya da aşağılayıcı davranışları yetkinin olağan bir yansıması olarak onay görmektedir (Hofstede, 2001).

Bu kapsamda hiyerarşik mobing, sadece kişisel kötü niyet ile tanımlanmamalı, bilakis kurumsal kültür, iklim, yapı ve güç ilişkilerinin oluşturduğu bir davranış kalıbı olarak yorumlanmalıdır (Einarsen ve diğerleri, 2011; Salin, 2003). Yönetici pozisyonundaki kişiler, sahip oldukları yasal yetkiyi kullanarak mobing davranışlarını görünmez hale getirebilmekte ve kurumsal müeyyidelerden kurtulabilmektedirler.

4.3. Yönetici Davranışları ve Kurumsal Dinamikler

Hiyerarşik mobingin var olmasında, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının yanında, kurumsal sistemlerin, kültürlerin ve yapılarının da etkili olduğu boy göstermektedir. Otoriter, baskıcı, denetimci ve düşük empati seviyesine sahip liderlik tarzları, aşağı yönlü mobing davranışlarını artıran ana unsurlar içerisinde yer almaktadır (Hoel ve diğerleri, 2010; Skogstad ve diğerleri, 2007).

Yapısal bakımdan değerlendirildiğinde; rol-görev belirsizliği, aşırı iş yükü, yoğun performans baskısı, adaletsiz terfi ve ödül uygulamaları ve yetersiz geri bildirim enstrümanları, yöneticilerin baskıcı ve zorba davranışlarını besleyebilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu tarz yapılar, mobingin kişisel sapma olarak gerçekleşmesinden ziyade, kurumsal olarak tekrar üretilen bir uygulama durumuna gelmesine neden olmaktadır.

Bilhassa şeffaflık, bilgi aktarımı ve hesap verebilirliğin düşük olduğu, etik liderlik yaklaşımının düşük olduğu ve psikolojik güvenliğin hissedilemediği kurumlarda, hiyerarşik mobing davranışlarının devamlılık sağlama ihtimali daha yüksek olmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2018; Edmondson, 1999). Bu

vaziyet, mobingin kurum içinde sessiz sedasız yayılmasına ve yavaşça örgütsel bir problem durumuna gelmesine sebep olmaktadır.

Bu kapsamda hiyerarşik mobing, yöneticilerin kişisel davranışlarının ilerisine geçerek; kurumsal yapıların, kültürel standartların ve güç mücadelesinin kavşak noktasında oluşan çok yönlü bir olgu şeklinde değerlendirilmelidir.

5. Tersine (Yukarı Yönlü) Mobing

5.1. Tanımsal Tartışmalar

Tersine (yukarı yönlü) mobing, örgütlerde, ast konumundaki kişi ya da grupların, kurumsal gücün formal ve informal kaynaklarını kullanarak üst pozisyonundaki yöneticilere sistemli bir şekilde psikolojik baskı yürüttüğü, devamlılık arz eden bir davranış serisidir. Bu açıklama, mobingin geleneksel “üstten alta” şeklinin ilerisine geçerek kurumsal ikiliklerin bir sonucu olan sosyal ve psikolojik stres ve gerilimlerin boy göstermesine imkân tanımaktadır (Branch, Ramsay ve Barker, 2013).

Kavramın iki ana boyutu dikkat çekmektedir. Birincisi tersine mobing, sadece kişiler arası bir gerginlik ve çatışma olarak değil, kurumsal güç ve yetkinin tekrardan üretildiği ve evrildiği bir oluşum olarak değerlendirilmelidir (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981). İkincisi bu olayın mobing olarak ifade edilebilmesi için sistemli olması, devamlılık arz etmesi ve hedefe doğru psikolojik baskı içermesi ölçütlerini taşımaktadır. Söz gelimi yüzeysel çekişme, anlaşmazlık, rol çatışması ya da geçici mutsuzluk ve huzursuzluktan ayrı olarak, ast davranışlarının mutlak bir güç takitiği ve pratiği olarak kurum içinde yinelenmesi icap etmektedir (Rayner ve Lewis, 2011; Branch ve diğerleri, 2013).

Yazında mobing, büyük oranda formal yetki kaynaklı hiyerarşik baskı ve zorbalık şeklinde aktarılmaktadır (Einarsen ve diğerleri, 2011). Bu bakış açısı, gücün sadece konum ve mevki bazlı olduğunu kabul ederek kurum içi diğer güç kaynaklarını ihmal etmektedir. Ama güncel örgüt kuramları, gücün; uzmanlık, sosyal etkileşim, bilgi denetimi ve dağıtımı, kurumsal ağlar ve normatif etkenler üzerinden de oluşabileceğini vurgulamaktadır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Bu kapsamda tersine mobing, kurumsal gücün sadece durağan değil, devamlı anlaşma zeminine çekilen ve tekrar tanımlanan ilişkişel bir oluşum olduğunu gözler önüne sermektedir.

Tersine mobing ile hiyerarşik mobing arasındaki tanımsal ayrım, sadece yön açısından değil, kurumsal güç oluşumu ve geri bildirim enstrümanları bakımından da önemlidir. Hiyerarşik mobing çoğu zaman yönetsel karar alma mekanizmalarının kötü amaçlı tasarrufu ile ilişkilendirilirken, tersine mobing astların kurum içi etki mücadelesi, sosyal kaynakları yönlendirmeleri

ve ekip dinamiklerini stratejik ve taktiksel olarak kullanmaları üzerinden tanımlanmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu ayrım, mobingin tek boyutlu bir olgu olmadığını, tersine güç ilişkilerinin ve mücadelelerinin kurum içinde iki taraflı hareket ettiğini göstermektedir.

5.2. İnfomal Güç, Ekip Desteği ve Direnç Şekilleri

Astların kurum içinde güç oluşturmaları ve bunu tersine mobing şeklinde kullanmaları, sadece kişisel psikolojik ilgi ve yatkınlık ile izah edilemez. Bu oluşum, kurumsal bağlamda meşru olarak onaylanmayan güç kaynaklarının informal standartlar, ekip dayanışması ve sosyal ağlar üzerinden oluşturulduğunu göstermektedir (Pfeffer, 1981; Kanter, 1977).

İnfomal güç, astlara formal yetki dışı davranışlar sergileme olanağı tanımaktadır. Bu çeşit güç, bilgi orantısızlığı, uzmanlık, kurumsal hafıza ve sosyal sermaye gibi öğelerden meydana gelen örtülü sermayelerdir. Astlar, bu kaynakları yöneticiler üzerinde baskı kurmak, karar alma süreçlerini geciktirmek ya da yönlendirmek amacıyla tercih edebilmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Bu noktada ekip dayanışması ve desteğinin rolü önemlidir. Astların birlikte kurdukları kolektif güç, kişisel güce nazaran çok daha tesir göstermektedir. Takımlar ya da gruplar, yöneticiyi yalnızlaştırma, tecrit etme, bilgi dağıtımını denetim altına alma ya da başarımlar değerlendirme süreçlerini yönlendirme gibi taktik ve stratejilerle kurumsal davranış yeniden biçimlendirebilmektedir (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu stratejiler; direkt çatışma yerine gizli baskı, edilgen tutum, pasif direniş gösterme, sosyal küçümseme ve dışlama şeklinde kendini göstermektedir.

Bu kapsamda tersine mobing, kurumsal bağlamda direniş göstermenin sistemli ve bireyselleşmiş hali şeklinde değerlendirilmelidir. Direniş tutum ve davranışları çoğu zaman adaletsiz yönetim pratiklerine karşı meşru refleksler olarak boy gösterse de, bu tepkiler sistemli bir hal aldığımda, güdülenme referanslı rasyonel davranışların dışına çıkarak psikolojik baskı ve taciz formatına dönüşebilir (Ashforth, 1994; Aquino ve Lamertz, 2004).

5.3. Ast Kaynaklı Mobingin Kurumsal Tezahürleri

Astlardan kaynaklanan mobingin kurumsal boyutta somutlaşmış örüntüleri, genellikle direkt fark edilebilecek kadar bariz değildir. Bu sebeple kurumsal değerlendirmelerde genellikle üzerinde durulmamaktadır. Ama araştırmalar, tersine mobingin kurumlarda türlü şekillerde tezahür ettiğini tespit etmektedir.

Birinci şekli, yöneticinin beceri, uzmanlık, bilgi ve yetkinliğinin sürekli sorgulanması ve hafife alınmasıdır. Astlar, yöneticinin kararlarını devamlı eleştirme, saklı eylemler ile yetkinliğini zayıflatma ve hata ve açıklarına dair karalama ve itibarsızlaştırma eylemlerinde bulunabilirler (Hutchinson ve diğerleri, 2006; Branch ve diğerleri, 2013). Bu eylemler, sadece kişisel saldırı değil, kurumsal iletişim normlarının bozulması ile ilişkilidir.

İkinci şekli, kurumsal bilgi aktarımının yanlış bir şekilde yönlendirilmesidir. Astlar farkında olarak ya da olmayarak yöneticilere lazım olan bilgi ve geri besleme akışını sekteye uğratarak yöneticinin karar alma becerisi ve kapasitesine zarar verebilir. Bu tarz davranışlar, kurumsal hafıza, bilgi denetimi ve dağıtımını üzerinden güç oluşumuna dikkat çekmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Üçüncü şekli, kurumsal destek mekanizmalarının astlar tarafından kolektif olarak manipüle edilmesidir. Bilhassa sendika, ekip ya da profesyonel bir ağ marifeti ile davranan işgörenlerin, performans ölçümü, başarımların değerlendirilmesi, terfi oluşumları ya da kaynak dağıtımını gibi yönetimsel konularda baskı kurdukları görülmüştür (Rayner ve Lewis, 2011; Branch ve diğerleri, 2013). Bu tarz taktikler, tersine mobingin örgüt iklimi, kültürü ve yapısı üzerinde direkt tesiri olduğunu göstermektedir.

Son şekli ise, tersine mobing kurumsal psikolojik güven ve kural değişimini ya da kuralsızlık ile doğrudan bağlantılıdır. Astların yöneticiler üzerinde sistemli ve devamlı bir şekilde psikolojik baskı kurduğu kurumlarda, genel olarak kurumsal aidiyet azalmakta, rol belirsizliği artmakta; çatışma potansiyeli çoğalmakta ve kurum içi karışıklık hüküm sürmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu neticeler, tersine mobingin sadece kişisel bir fenomen değil, kurum kültürü ve sosyal etkileşim oluşumlarının bir ürünü olduğunu yansıtmaktadır.

6. Hiyerarşik ve Tersine Mobing Arasındaki Gerilim Ve Etkileşim

6.1. Mobingin Yön Değiştiren Doğası

Kurumlarda mobing fenomeni, ötrede beri tek yönlü ve hiyerarşik bir olgu olarak değerlendirilmiş, genel olarak üstlerin astlar üzerindeki sistemli ve sürekli psikolojik baskısı biçiminde tanımlanmıştır (Einarsen ve diğerleri, 2011; Leymann, 1996). Bu bakış açısı, kurumsal gücün sadece formal yetki kaynaklı olarak yürütüldüğü hipotezine dayanır. Ama güncel örgüt teorileri, gücün stabil bir pozisyondan ziyade ilişkisel, bağlamsal, dalgalı ve değişken bir özellik barındırdığını tespit etmektedir (Clegg, 1989; Pfeffer, 1981).

Bu kapsamda mobing, sadece “kimden kime” uygulandığı ile değil, kurumsal etkileşim oluşumları içinde nasıl ortaya çıktığı ve dönüştüğüyle

kavranmalıdır. Hiyerarşik mobing ile tersine mobing arasındaki ilişki, doğrusal olmaktan ziyade karşılıklı tepki ve etkileşim enstrümanları üzerinden biçimlenen hareketli bir yapı barındırmaktadır. Bir kurumda öncesinde yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen baskıcı ve zorba yönetici davranışları, zaman geçtikçe astlarda psikolojik direnç, muhalefet etme, gizli karşı koyma ve toplu savunma taktikleri geliştirebilmektedir (Aquino ve Lamertz, 2004; Ashforth, 1994). Bu süreç, mobingin doğrultusunun sabit olmaktan ziyade, kurumsal ilişkiler ve aktörlerin stratejik pozisyon almalarıyla istikamet değiştirebildiğini göstermektedir.

Mobingin taraf değiştiren yapısı gereği, onu durağan bir davranış şeması yerine süreç kaynaklı bir kurumsal patoloji durumuna getirmektedir. Bu özelliği ile mobing, sadece kişisel amaçların değil, kurumsal yapıların, kurumsal iklim ve kültürün, güç dağılımı ve mücadelelerinin ve iletişim şekillerinin bir neticesidir (Zapf ve Einarsen, 2011). Hiyerarşik mobing, genellikle tersine mobingin gömülü alt yapısını oluştururken; tersine mobing de hiyerarşik mobingi tekrar oluşturan ya da meşru hale getiren bir cevap durumuna getirmektedir.

6.2. Hiyerarşik ve Tersine Mobingin Birbirini Beslemesi

Hiyerarşik ve tersine mobing arasındaki bağı kavramak için en önemli noktalardan biri, bu iki mobing çeşidinin birbirini tetikleyen ve besleyen sarmal oluşumlar içerisinde değerlendirilmesidir. Örgütsel davranış yazını, devamlılık arz eden olumsuz etkileşimlerin günbegün müşterek tırmanma dinamikleri oluşturduğunu göstermektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Mobing olgusu da bu kapsamda, tek yönlü bir baskıdan daha çok, karşılıklı reaksiyonların sertleştiği bir etkileşim döngüsü olarak yorumlanabilir.

Hiyerarşik mobinge uğrayan astlar, direkt karşı koyma olanağı bulamadıklarında, kurumsal standartlar dahilinde onaylanacak dolaylı ve gizli taktik ve stratejilere başvurabilirler. Bilgi gizleme, pasif direnç, kolektif suskunluk, dışlama ve yöneticinin meşruiyetini sekteye uğratma bu alternatifler arasında bulunmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu davranışlar il başta savunma amacı taşısa da sistematik hale geldiğinde tersine mobing davranışlarına evrilebilmektedir.

Bu bağlamda önemli olan, yöneticilerin bu tarz davranışları genellikle itaat etmeme, saygı göstermeme ya da performans problemi olarak değerlendirmeleri ve daha çok denetim, baskı ya da ceza vermeye başvurmalarıdır. Böylece hiyerarşik mobing tekrar üretilmekte ve karşılıklı bir negatif davranış sarmalı oluşmaktadır (Einarsen ve diğerleri, 2018). Bu sarmal, kurumda güvenin zedelenmesine, psikolojik sözleşmenin zarar görmesine ve muhataplar arasında derinleşmiş bir stres ve gerilim alanının meydana gelmesine neden olmaktadır.

Karşılıklı beslenme durumu, mobingin sadece kişisel aktörlerle açıklanamayacağını; kurumsal kültür ve iklim, liderlik yaklaşımı ve çatışma yönetimi uygulamaları ile de alakalı olduğunu yansıtmaktadır (Skogstad ve diğerleri, 2007). Bilhassa rol belirsizlikleri, performans değerlendirme sistemlerinde adaletsizlik ve iletişim kanallarındaki aksaklıklar bu döngüsel sürecin hız kazanmasına sebep olmaktadır.

7. Hiyerarşik ve Tersine Mobingin Kurumsal Sonuçları

7.1. Birey Boyutunda Sonuçlar

Hiyerarşik ve tersine mobing, bireysel yönden gerek ruhsal gerekse de bedensel sağlık üzerinde ciddi ve uzun dönemli tesirlere sahiptir. Mobinge uğrayan kişilerde endişe, stres, kaygı bozuklukları, depresyon ve travma gibi semptomlar yaygın şekilde aktarılmaktadır (Einarsen ve Nielsen, 2015). Bu etkiler, mobinge maruz kalan bireyin sadece mağduriyet yaşadığı anı değil, uzun dönemli iyi oluşunu, huzurunu ve iş yaşamı kalitesini de kötü yönde etkilemektedir. Bilhassa devamlı psikolojik baskıya uğrayan işgörenlerin tükenmişlik seviyelerinde görünür şekilde artışlar göze çarpmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2012).

Hiyerarşik mobing, yetki sahibi yöneticilerin sistemli bir şekilde astlarına yönelik baskıları neticesinde, mağdurun öz-yeterlilik, özgüven ve özsaygı algısında önemli azalışlara sebep olabilir (Zapf ve Einarsen, 2011). Tersine mobing ise astların kurumsal gücün informal kaynaklarını yönetime ve yöneticilere karşı kullanması hali olduğu için yöneticilerde otorite algısının azalması, rol çatışması-kargaşası ve karar alma süreçlerinde çekince gösterme gibi psikolojik neticeler doğurabilir üretir (Branch ve diğerleri, 2013).

Her iki mobing çeşidi de kişilerde iş tatmini ve motivasyonun kaybedilmesine sebep olmaktadır. Bu durum da performans azalması, iş devamsızlığı ve işten ayrılma düşüncesi gibi davranışsal neticeleri tetiklemektedir (Nielsen ve diğerleri, 2017; Hoel ve diğerleri, 2001). İlave olarak mobinge maruz kalan bireyler, sosyal ilişkilerde geri çekilme ve yalnızlaşma yatkınlığı gösterebilmektedir. Bu durum, kurumsal desteğin sekteye uğraması ile psikolojik iyi oluşta daha hissedilir bozulmalara alt yapı oluşturabilmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2011).

7.2. Grup Boyutunda Sonuçlar

Mobing, kurum içi etkileşim ve ekip dinamiklerini de direkt etkilemektedir. Hiyerarşik mobing, bilhassa takımlarda güvenin azalmasına, iş birliğinin düşmesine ve ekip performansının sekteye uğramasına sebep olmaktadır

(Edmondson, 1999). Astların karşılık güveni zedelendiğinde, bilgi alışverişi ve ekip içi sinerji azalmaktadır. Bu, kurumsal öğrenme ve yenilik üretiminin de durgunlaşmasına neden olmaktadır (Edmondson, 1999).

Ekip içi dayanışmanın yönetime karşı bir taktik ve strateji olarak organize edilmesi neticesinde oluşan tersine mobing, takım içi hizipleşme ve kutuplaşmaya neden olabilir. Bu tarz dinamikler, kurumsal hiyerarşiyi ve rol işlevini sekteye uğratarak ekip içinde çatışma seviyesini artırmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013). Ekipler arası gerilim, takımlarda kurallara uyumu güçleştirir ve kolektif performansı negatif yönde etkilemektedir.

Hiyerarşik ve tersine mobingin etkileşim içinde olduğu durumlarda, ekip üyeleri bu davranışları örnek alabilir ya da bu davranışlara uyum göstererek olumsuz davranış kültürü edinebilirler. Bu kültür, dışlama, kutuplaşma ve adaletsizlik algılarının artması gibi neticelere doğurarak ekip dayanışması, dayanıklılığı ve esnekliğini azaltabilir (Einarsen ve diğerleri, 2018).

7.3. Örgüt Boyutunda Sonuçlar

Hem hiyerarşik hem de tersine şekilleri ile mobing, kurumsal boyutta; örgütsel kültür, örgütsel iklim, performans ve stratejik neticeler bağlamında etkiler üretmektedir. Hiyerarşik mobing, kurumlarda, otoriteye dayalı meşruiyetin bozulmasına, liderlik güvenilirliğinin azalmasına ve örgütsel adalet algısının sarsılmasına sebep olabilmektedir (Salin, 2003). Bu durum, kurum içinde otorite çatışmaları, kontrol problemleri ve örgüt içi ilkeler, normlar ve politikaların sorgulanması gibi geniş ölçekli etkiler türetmektedir.

Tersine mobing ise kurumsal yapının uyumunu ve istikrarını bozabilmekte, astların kolektif gücünü yönetime ve temsilcilerine karşı stratejik olarak kanalize etmesi, kurumsal karar süreçlerini rayından çıkarabilmekte ve liderlik etkinliğini sarsabilmektedir (Hutchinson ve diğerleri, 2006). Bu tarz oluşumlar, yönetim ve denetim mekanizmalarının güven düzeyini zayıflatarak kurumsal riskleri artırmaktadır.

Her iki mobing çeşidi de kurumsal performans endekslerinde düşüişlere, personel devir hızında artışlara ve kurumsal itibarda zayıya neden olabilir (Nielsen ve diğerleri, 2017). İlave olarak mobingin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde kurumsal aidiyet ve içsel güdülenmenin azalması, stratejik amaçlara ulaşmayı güçleştirmektedir. Bu etkiler, bilhassa örgütsel hafıza, kurumsal öğrenme ve uyum süreçlerini zayıflatarak kurumun çevresel yeniliklere adaptasyon yeteneğini azaltmaktadır.

Netice itibarıyla hiyerarşik ve tersine mobing, kurumsal boyutta devamlılık bazlı başarıya meydan okuyan birer tehlike unsuru olarak yorumlanmaktadır.

Bu tarz davranışların sistemli bir şekilde belirmesi, kurum içi ilke ve politikalar, liderlik eğitimleri ve etik kapsamlar ile değerlendirilmesi lazım olan stratejik bir yönetim problemi olduğunu göstermektedir.

8. Yönetimsel Yansımalar ve Kurumsal Dinamikler

8.1. Liderlik Yaklaşımları Bakımından Değerlendirme

Hiyerarşik ve tersine mobingin meydana gelmesinde ve devamlılık arz etmesinde liderlik yaklaşımları belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Örgütsel davranış yazını, liderlik yaklaşımlarının sadece performans ve güdülenme üzerinde değil, bunların yanında negatif örgütsel davranışların normalleşmesi, meşrulaşması ya da bastırılması üzerinde de tesirli olduğunu tespit etmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018; Skogstad ve diğerleri, 2007). Bilhassa baskıcı, denetimci ve katılımın düşük olduğu liderlik yaklaşımları, hiyerarşik mobingin yeşermesi için makul bir alt yapı oluşturmaktadır (Ashforth, 1994).

Hiyerarşik mobing kapsamında yöneticiler, formal yetki ve pozisyon gücünü kullanarak tenkit, dışlama, aşırı kontrol ve değersiz hale getirme gibi davranışları yönetim hakkı, otoritenin gereği ya da disiplin sebebiyle meşru hale getirebilmektedir (Salin, 2003). Bu vaziyet, liderliğin fonksiyonel bir eş güdüm enstrümanı olmaktan çıkarak psikolojik bir baskı aracına evrilmesine neden olmaktadır. Yazında bu tarz liderlik uygulamaları küçük tiranlık kavramı olarak isimlendirilmektedir (Ashforth, 1994).

Diğer taraftan tersine mobing, genellikle kararsızlık, tereddüt etme, liderlik boşluğu ya da aşırı serbestiyetçi yönetim yaklaşımları ile bağlantılı düşünülmektedir. Yöneticinin limit koyma ve rol belirleme mevzusundaki zayıflığı, astların informal güç kaynaklarını kolektif şekilde kullanarak yönetim üzerinde baskı oluşturmalarına fırsat sunmaktadır (Branch ve diğerleri, 2013; Skogstad ve diğerleri, 2007). Bu kapsamda tersine mobing, sadece astların problemi değil, liderliğin güçsüz ya da istikrarsız uygulanmasının bir neticesi olarak yorumlanmalıdır.

Netice itibarıyla liderlik yaklaşımları, mobingin istikametini çizmekten daha çok, kurum içinde hangi çeşit mobingin egemen duruma geleceğini etkileyen önemli bir unsurdur. Bu vaziyet, liderliği mobingin ortadan kaldırılmasında olduğu kadar, onun ortaya çıkmasında da odak bir faktör durumuna getirmektedir.

8.2. Örgütsel Kültür/İklim ve Güven Bakımından Değerlendirme

Kurumlarda, mobingin devamlılık arz etmesi, önemli oranda örgütsel iklim ve kültürle alakalıdır. Kurumsal kültür; ne tür davranışların hoşgörü ile

karşılancasını, ödüllendirildiğini ve hangilerinin göz ardı edildiğini saptayan normatif bir kapsam sunmaktadır (Schein, 2010). Bu kapsamda mobing, kişisel sapma ya da dengesizlikten daha çok, genellikle kurumsal standartların sessiz kabulü ile devamlılığını sağlamaktadır (Salin, 2003).

Hiyerarşik mobingin yoğun bir şekilde yaşandığı kurumlarda, korkunun yerleştiği bir iklimin var olduğu; işgörenlerin hata yapmaktan, fikir sunmaktan, yaratıcı davranış göstermekten ve yönetime geri bildirim yapmaktan uzak durduğu görülmektedir (Edmondson, 1999). Bu durum, kurumsal sessizlik ve psikolojik güvenlik algısının düşük olması ile doğrudan bağlantılıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Güvenin sarsıldığı bu iklimde, astlar yöneticileri olası bir tehdit olarak algılamakta ve korumacı davranış şekilleri geliştirmektedir.

Tersine mobingin yaşandığı kurumlarda ise örgütsel problemler farklı bir şekilde tezahür etmektedir. Yönetimin güçsüz olduğu, sınırların belirsiz hale geldiği, şeffaflık ve hesap verebilirliğin zayıf olduğu kültürlerde, ekip dayanışması gitgide yönetime karşı kolektif bir güç aracına evrilebilmektedir (Branch ve diğerleri, 2013). Bu tarz ortamlarda güven, dikey yerine yatay şekilde kurulmaktadır. Ancak bu yatay güven düzlemi, kurumsal bütünlüğü beslemekten daha çok klikleşmeyi ve biz-diğerleri ayırımı pekiştirebilmektedir.

Her iki durumda da güven uzanımı önemli bir sapma noktasıdır. Güvenin azaldığı kurumlarda, mobing hem sebep hem de netice olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da mobingi kurumsal iklimin kendini tekrar yenileyen bir patolojisi durumuna getirmektedir (Einarsen ve diğerleri, 2018).

8.3. Yönetim Uygulamaları Bakımından Değerlendirme

Yönetim uygulamalarının da mobing özelinde ikilik üretici işlevi hissedilir derecededir. Başarım değerlendirme sistemleri, ödül ve ceza uygulamaları, terfi mekanizmaları ve iletişim pratikleri ve politikaları, genellikle hem hiyerarşik hem de tersine mobingi aynı anda besleyebilecek özellik barındırmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000; Salin, 2003).

Söz gelimi yoğun performans merkezli, rekabetçi ve kişisel başarıyı öven ve önemseyen yönetim pratikleri, yöneticilere baskıcı davranışlarını meşru kılma olanağı tanırken; astları da yönetime karşı kolektif direniş ve savunma stratejileri üretmeye zorlayabilmektedir. Bu durum, yönetim uygulamalarının hem denetim hem de direniş oluşturan çift taraflı etkisini göstermektedir.

Aynı şekilde yetki tanımlarının belirsizliği ve tutarsız talepler, yöneticilerin denetim gereksinimini artırırken; işgörenlerde güvensizlik ve adaletsizlik algısını pekiştirmektedir. Netice itibarıyla kurum, aynı anda hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir psikolojik baskı sahasına

dönüşebilmektedir. Bu kapsamda mobing, yönetim pratiklerinin yan çıktısı değil; hatalı tasarlanmış yönetim sistemlerinin yapısal bir ürünü olarak yorumlanmalıdır (Einarsen ve diğerleri, 2011).

9. Sonuç Yerine

Bu kitap bölümü, iş hayatında giderek artan ancak genellikle kişisel çatışmalar veya bireysel güçsüzlükler üzerinden ele alınan mobing olgusunu, kurumsal bağlamı odağa alan eleştirel bir yaklaşımla yeniden değerlendirmeyi amaç edinmektedir. Değerlendirme sonucunda, mobingin sadece kişiler arası problemlere indirgenemeyeceği; bilakis kurumsal yapı, iklim, kültür, güç mücadeleleri ve yönetim uygulamaları ile direkt alakalı, çok yönlü ve sistemik bir olgu olduğu açık şekilde anlaşılmaktadır.

Mobing yazınında geniş eğilimlerden biri, süreci mağdurun kişilik nitelikleri, psikolojik sağlamlığı veya üstesinden gelme stratejileri bağlamında tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, her ne kadar kişisel boyutta ciddi algılama imkânı tanısa da, mobingin oluşma şartlarını büyük oranda kurumsal bağlamdan uzaklaştırma ve dolaylı şekilde mağduru suçlayıcı bir ifadeyi tekrar oluşturmaktadır (Nielsen ve Einarsen, 2012; Zapf ve Einarsen, 2003).

Bu kitap bölümü bağlamında yapılan değerlendirmeler, mobingin bilhassa; 1) Belirsiz rol tanımları ve tutarsız talepler, 2) Katı ve eleştiriye kapalı hiyerarşik yapılar, 3) Performans baskısının etik sınırları zorlaması, 4) Sessizlik kültürünün kurumsal hale gelmesi, 5) Yönetimin pasif veya kapalı şekilde mobingi hoş görmesi gibi kurumsal şartlarda yeşerdiği ve görünür hale geldiğini göstermektedir.

Bu bağlamda mobing, kişilerin art niyetli davranışlarından daha çok, kurumsal sistemin ürettiği ve yenilediği bir güç uygulaması olarak yorumlanmalıdır. Mobing genellikle kurumsal problemlerin kişiler üzerinden dışa vurumu olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1996). Dolayısıyla çözüm yollarının da kişisel baş etme enstrümanlarının ilerisine geçerek kurumsal olarak ele alınması zorunlu hale gelmektedir.

Mobing yazınında egemen olan bakış açısı, süreci genellikle üstten alta doğru ilerleyen hiyerarşik bir psikolojik şiddet formu olarak değerlendirmektedir. Ancak güncel araştırmalar, bilhassa hizmet sektöründe, akademik kurumlarda ve bilgi yoğun işlerde tersine mobingin de günbegün arttığını ortaya koymaktadır (Courcy, Morin ve Madore, 2016; Branch, Ramsay ve Barker, 2013).

Bu kitap bölümü, hiyerarşik ve tersine mobingin birbirinden ayrı değil; bilakis aynı kurumsal iklim içinde aynı anda var olabilen olgular olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, güç, sadece formal konumlarla kısıtlı olmayıp;

informal ilişkiler, uzmanlık bilgisi, yetenek, sosyal sermaye ve örgütsel destek mekanizmaları üzerinden de oluşmaktadır.

Bu durum, mobingin; “Mobingi, kim kime yapıyor?” sorusu üzerinden değil de “Örgütte güç nasıl üretiliyor?” “Örgütte güç nasıl muhafaza ediliyor?” ve “Örgütte güç nasıl kötüye kullanılıyor?” soruları üzerinden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bir bakış açısı, mobingi tek taraflı bir baskı unsuru olmaktan çıkararak karşılıklı ve dinamik etkileşimlere açık bir kurumsal oluşum olarak değerlendirmeye imkân tanımaktadır.

Bu kitap bölümü, mobing olgusunu birey, grup ve kurum boyutu ile ele alarak geniş ve bütüncül bir kapsam sunmaktadır. Bilhassa güncel yaklaşımlar, mobingin sadece davranışsal bir yoldan çıkma değil, örgütsel meşruiyet ve güç mücadeleleri ile iç içe geçmiş bir kurumsal uygulama olduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000; DiMaggio ve Powell, 1983).

Bu bağlamda kitap bölümü; mobingin olağan hale getirilme süreçlerine, yönetsel edilgenliğin dolaylı fail etkisine, örgütsel normların, sembollerin ve söylemlerin mobingi nasıl görünmez hale getirdiğine işaret ederek yazına eleştirel bir ufuk ve yaklaşım sunmaktadır. Özetle bu kitap bölümü, mobingin sadece kişisel bir problem değil, kurumların işleyiş şekilleri ile ilgili bir risk alanı olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile mobingin çözümünün de kişilerden daha çok kurumlara ve yönetim sorumluluğuna yoğunlaşması gerektiğini baskın şekilde dile getirmektedir.

Kaynakça

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1023–1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization. *Annual Review of Psychology*, *60*, 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, *47*(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression. *Journal of Management*, *22*(3), 391–419. <https://doi.org/10.1177/014920639602200305>
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, *15*(3), 280–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446288822>
- Courcy, F., Morin, A. J. S., & Madore, I. (2016). The effects of exposure to psychological violence in the workplace on commitment and turnover intentions: The moderating role of leadership. *Journal of Interpersonal Violence*, *31*(17), 3051–3077.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203164662>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace* (2nd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781420082970>
- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88*(2), 131–142. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0941-7>
- Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2018). Workplace bullying and mental health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *44*(4), 343–352. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3714>
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167).

- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management.
- Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Organisational effects of workplace bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 303–327). <https://doi.org/10.1002/9780470665810.ch6>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage.
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Wilkes, L., & Jackson, D. (2006). “They stand you in a corner; you are not to speak”: Nurses tell of abusive indoctrination in work teams dominated by bullies. *Contemporary Nurse*, 21(2), 228–238. <https://doi.org/10.5172/conu.2006.21.2.228>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know about workplace bullying. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104745>
- Nielsen, M. B., Glasø, L., & Einarsen, S. (2017). Predictors of exposure to workplace bullying. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 193–211. <https://doi.org/10.1111/joop.12166>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Rayner, C., & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace*. <https://doi.org/10.1201/9781420082970>
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review, 36*(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 165–184). Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying. In S. Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 177–200). <https://doi.org/10.1201/9781420082970>

