

Mobbing 8

Murat Durgun¹

Özet

Mobbing, çalışma hayatında bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir kişi ya da grubu hedef alarak kasıtlı, süreklilik arz eden ve sistematik nitelikte saldırgan davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan olumsuz bir olgudur. Bu davranışlar sözlü ya da fiziksel biçimde gerçekleşebilir ve temel amacı, mağdur üzerinde psikolojik yıpranmaya neden olarak onun örgütten uzaklaşmasını sağlamaktır. Günümüzde çalışanlar, yönetim süreçlerine katılım sağlama, inisiyatif alma, görüş ve önerilerini dile getirme, aidiyet duygusunu pekiştirme ile yürüttükleri faaliyetlerin toplumsal ve kurumsal değerine ilişkin farkındalık edinme gereksinimi içindedir. Mobbing ise hiyerarşik düzlemde; yöneticilerin astlara yönelik düşey baskı biçiminde, eşit statüdeki çalışanlar arasında yatay çatışma formunda ve giderek astların yöneticilerine karşı biçimlendirilebilen tersine dikey şiddet pratiği olarak tezahür edebilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı iş hayatında çalışanların ve işletmelerin verimlilik ve başarılarını ciddi derecede etkileyen faktörlerden biri olan mobbing kavramını ele almak ve sonuçlarına dikkat çekmektir. Tüm bunların yanında ayrıca mobbinge uygulanabilecek çözüm yollarına öneriler getirilerek konuya yeni bir perspektif kazandırmaktır. Bu çalışmada mobbing kavramının tanımı, nedenleri, türleri, sonuçları ve mobbinge yönelik çözüm önerileri konuları açıklanacaktır.

1. Giriş

Günümüzde yaygın biçimde tartışılan mobbing kavramı, 1980'li yıllara kadar bilimsel bağlamda yeterince ele alınmamış ve sistematik olarak incelenmemiştir. Bu kavram ilk olarak İsveçli psikolog Heinz Leymann'ın, aynı örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında uzun süreli, tekrarlayan ve benzer nitelikteki saldırgan davranış örüntülerini gözlemlemesi sonucunda literatüre kazandırılmıştır. Leymann, bu tür sistematik baskı ve yıldırma davranışlarını tanımlamak üzere süreci “mobbing” olarak adlandırmıştır

1 Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, durgun@cumhuriyet.edu.tr, orcid: 0000-0002-8802-751X

(Leymann, 1996: 165). Mobbing çalışma hayatında yıldırma, zorbalık ve psikolojik şiddet gibi kavramlarla eş değer olarak adlandırılmaktadır.

Mobbing, iş yaşamında etik dışı iletişim biçimleri aracılığıyla, belirli bir bireyi sistematik olarak haftada en az bir kez ve en az altı ay boyunca hedef alan, onu çaresiz ve savunmasız bir duruma düşürmeyi amaçlayan düşmanca eylemler bütünüdür (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Literatürde, haftada birden fazla tekrarlanan ve altı aydan uzun süren bu tür davranışlar, mobbingin varlığını belirlemede tanısız eşik değeri olarak kabul edilmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709).

Mobbing, iş yerinde çalışanlara yönelik çeşitli biçimlerde sergilenen sistematik ve kasıtlı olumsuz davranışlarla karakterize edilmektedir. Bu davranışlar; çalışanın yaptığı işin gereksiz yere sıkı denetime tabi tutulması, uzmanlık alanı dışında görevlerle sorumlu tutulması, işle ilgili tüm öneri ve görüşlerinin sürekli olarak reddedilmesi gibi mesleki yetkinliğe yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireyin özel hayatına dair hassas konuların gündeme getirilmesi, aşağılayıcı bakışlar, örgüt içinde yaşanan olumsuzlukların haksız biçimde o kişiye yüklenilmesi, kutlama ya da sosyal etkinliklerden kasten dışlanması ve yok sayılması gibi itibarı zedeleyici ve dışlayıcı tutumlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, mağdurun özel yaşamına yönelik hakaret içeren eleştirilerde bulunulması, gereksiz telefon aramalarıyla rahatsız edilmesi ya da dini ve siyasi görüşlerinin alay konusu yapılması gibi sözlü, yazılı ve görsel saldırılar da mobbing davranışları arasında yer almaktadır (Tınaz vd., 2010: 6).

Leymann'a (1996: 166) göre, bu tür davranışların mağdur açısından ciddi psikolojik ve mesleki sonuçları bulunmaktadır. Mobbing, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumsuz etkilere yol açmaktadır. Çalışma ortamında saygı, güven ve iş birliği duygularını zedeleyen bu durum; çalışanlar arasında olumsuz tutumların gelişmesine, motivasyon kaybına ve nihayetinde örgütün verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Öte yandan, mobbinge maruz kalan birey, iş yerinde yaşadığı stres, huzursuzluk, hayal kırıklığı ve duygusal yıpranmayı özel yaşamına da taşımaktadır. Bu durum, aile ilişkilerinde çatışma ve gerilimlerin artmasına yol açmakta; bireyin hem iş hem de aile yaşamında olumsuzluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 712). Dolayısıyla, mobbingin bireyde iş-aile çatışması yaratması da kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç itibarıyla Mobbing, iş ortamında bir veya birden fazla çalışana yönelik sistematik şekilde uygulanan çeşitli olumsuz davranışları kapsayan bir olgudur. Bu davranışlar arasında yıldırma, bezdirme, aşağılama,

bastırma, yok sayma, psikolojik şiddet ve görmezden gelme gibi kavramlar yer almaktadır. Mobbingin sonuçları çok yönlü olup, örgütsel çatışmaların artması, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının azalması, personel devir hızının yükselmesi, iş tatminsizliğinin ortaya çıkması ve işletmeye karşı negatif, hatta sinik tutumların gelişmesi gibi etkiler gözlenmektedir. Mobbing örgüt içerisinde çaresizlik, mutsuzluk ve kaygı düzeyinin yükselmesine neden olmakta, bunun sonucunda örgütsel verimlilik azalmakta ve genel performans düşüş göstermektedir.

Kitabın bu bölümündeki çalışmada mobbing kavramından bahsedilecektir. Bu amaçla öncelikle mobbing kavramının tanımı, nedenleri ve türleri konularına değinilecek, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları açıklandıktan sonra da mobbinge yönelik çözüm önerileri açıklanmaya çalışılmıştır.

2. Mobbing Kavramı

2.1. Mobbingin Tanımı

Mobbing, İngilizcede çete, kalabalık ve topluluk anlamlarına gelen “Mob” kelimesinden gelmekte ve tüm dünyada bezdirme, yıldırma, şiddet ve saldırma gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bir kişinin ya da bir grubun, belirli bir kişiyi hedef alarak ona yönelik ısrarlı, sistematik, küçük düşürücü, aşağılayıcı, dışlayıcı ve yıldırma amacı taşıyan haksız sözlü ya da davranışsal eylemlerde bulunması şeklinde tanımlanan mobbing literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin Niedl'e (1995: 298) göre mobbing, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanın, diğer çalışanlara yönelik olarak sergilediği, süreklilik gösteren kötü muamele, rahatsız edici davranışlar ve aşağılayıcı tutumlar bütünüdür. Davenport vd. (2003: 15) mobbingi, belirli bir kişinin başlattığı ve diğer bireylerin isteyerek ya da farkında olmadan katıldığı; mağdura yönelik kötü niyetli eylemlerle onu sistematik biçimde rahatsız etmeyi ve nihayetinde istifaya zorlamayı amaçlayan bir saldırı süreci olarak değerlendirmektedir. Namie ve Namie ise (2009: 3) mobbingi, bir ya da birden fazla çalışanın, meslektaşlarına karşı sözlü, davranışsal ya da fiziksel yollarla gerçekleştirdiği; mağdurun iş performansını olumsuz etkileyen ve görevini yerine getirmesini engelleyen bir tür psikolojik şiddet olarak tanımlamaktadır. Mobbing ile ilgili bu tanımları artırmak mümkündür. Her ne kadar farklı araştırmacılar mobbing kavramını çeşitli açılardan tanımlamış olsa da, bu tanımlarda ortaklaşa vurgulanan temel unsurlar bulunmaktadır. Buna göre, bir eylemin mobbing olarak nitelendirilebilmesi için; bir kişi ya da grubun, hedef alınan bireye yönelik olarak kasıtlı, sistemli ve belirli bir zaman dilimi boyunca tekrar

eden, agresif, rahatsız edici, küçültücü ve zorlayıcı nitelikteki davranışları içermesi gerekmektedir. Bu unsurlar, literatürde yer alan tanımların büyük çoğunluğunda ortak payda olarak öne çıkmaktadır.

Mobbing, bireyler üzerinde ciddi düzeyde psikolojik baskı oluşturan, aşırı stres yaratan ve bu yönüyle diğer çalışanlar için de önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilecek bir olgudur. Yapılan araştırmalar, işyerinde maruz kalınan mobbing davranışlarının, diğer tüm iş kaynaklı stres etkenlerine kıyasla daha derin ve yıkıcı etkilere yol açtığını ortaya koymaktadır. Mobbing mağdurlarının, bu süreç sonucunda hem psikolojik hem de fiziksel anlamda çeşitli kayıplar yaşadıkları; özsaygılarını ve özgüvenlerini kaybettikleri saptanmıştır. Bu tür olumsuz deneyimlerin bireylerde depresyon, obsesif düşünceler, aşırı sinirlilik hali ve hatta intihar girişimlerine kadar varabilen ciddi psikolojik sorunlara neden olabileceği belirlenmiştir (Joon vd., 2016: 1). Mobbingin olumsuz ve yıkıcı etkileri sadece bireysel olarak değil; aynı zamanda örgütsel olarak da görülmektedir. Bu anlamda başta kârlılık ve verimlilik olmak üzere yüksek yasal tazminat maliyetleri mobbingin örgütlere yol açtığı çok ciddi zararlar olarak görülmektedir (Leymann, 1996: 173).

2.2. Mobbingin Nedenleri

Mobbingin, her türlü işyeri ya da organizasyonda ortaya çıkma potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu olgunun ortaya çıkışında aşağıdaki şu yönetsel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Shallcross, 2003: 7);

- Aşırı derecede hiyerarşik örgüt yapılar,
- İnsan kaynaklarına yönelik maliyetlerin minimize edilmesi,
- Örgüt içi iletişim kanallarının yetersizliği,
- Etkili bir çatışma çözme mekanizmasının bulunmaması,
- Yetersiz liderlik yaklaşımları,
- Ekip çalışmasının teşvik edilmemesi,
- Çalışanlar arasında eğitim düzeyi farklılıklarının gözetilmemesi,
- Liyakate dayalı olmayan karar alma biçimleri,
- İş ortamının aşırı stresli ve monoton bir yapıya sahip olması,
- Yöneticilerin mobbing olgusunun varlığını kabullenmemesi,
- Ahlâki normlardan sapmaların meşrulaştırılması ve

- Personel seçimi ve işe alım süreçlerinde yapılan hatalar gibi yapısal dönüşüm süreçleri mobbingin ortaya çıkma nedenleri arasında yer almaktadır. Mobbing olgusunun ortaya çıkabilmesi, her ne kadar farklı nedenlere dayanabilse de, sürecin başlaması genellikle belirli bir tetikleyici durumun varlığını gerektirir. Bu tetikleyici unsur, çoğunlukla örgütsel yapı ve dinamiklerin, zorba bireyin davranışları ile mağdurun özellikleri arasındaki etkileşim aracılığıyla devreye girmesiyle şekillenmektedir (Celep ve Konaklı, 2013: 195).

2.3. Mobbingin Türleri

Yapılan literatür araştırmaları sonucu mobbing'in üç farklı türü bulunmaktadır. Bunlar; yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing, aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbing ve yatay mobbing. İster dikey yönde gerçekleşsin isterse de yatay yönlü gerçekleşsin bir çalışan üzerinde psikolojik baskı yaparak mobbingin ortaya çıkmasını sağlayan davranışlar vardır. Bu davranışlardan bazıları şunlardır (Solmuş, 2005: 6-7);

- Çalışanı, yetersiz çaba gösterdiği gerekçesiyle sürekli eleştirmek ve suçlayıcı tutum sergilemek,
- Çalışanı yaşına dayalı olarak deneyimsizlikle itham ederek küçük düşürmek,
- Çalışanın örgütün sunduğu sosyal, mesleki ya da ekonomik imkânlardan yararlanmasına engel olmak,
- Çalışana kapasitesini aşan düzeyde orantısız iş yükü vermek,
- Görevlerin, gerçekleştirilmesi olanaksız ya da gerçekçi olmayan zaman dilimleri içerisinde tamamlanmasını talep etmek,
- Çalışanın geçmişte yaptığı hatalarını sürekli gündemde tutmak,
- Çalışanın işle ilgili görüşlerini bilinçli olarak engellemek,
- Çalışanı iş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde aşağılamak ya da küçümsemek,
- Çalışanın performans düzeyine ilişkin incitici ve abartılı eleştirilerde bulunmak,
- Çalışanı sürekli olarak işten çıkarılmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon çağrılarına veya e-posta mesajlarına kasıtlı olarak yanıt vermemek,
- Çalışanı, katılması gereken toplantı ve etkinliklere davet etmemek,

- Çalışan hakkında asılsız dedikodular yapmak,
- Çalışana yetenek ve sorumluluk düzeyiyle orantılı olmayan görevler vermek,
- Çalışana doğrudan fiziksel şiddet uygulamak,
- Çalışanın ruhsal durumuna ilişkin imalı ve aşağılayıcı ifadeler kullanmaktır.

Tüm bu açıklamalardan sonra çalışma hayatında görülen belli başlı mobbing türleri ise aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey Mobbing

Yöneticilerin, örgüt içerisindeki konumlarından kaynaklanan otorite ve güç unsurlarının sınırlarını aşarak kullanmaları sonucunda, ast pozisyonundaki çalışanlara yönelik sistematik baskı, dışlama veya psikolojik taciz biçiminde ortaya çıkan mobbing türü yukarıdan aşağıya doğru oluşan mobbing türü olarak kabul edilmektedir (Kanık, 2023: 556). Bu mobbing türü çalışma hayatında en çok görülen mobbing türü olmasına rağmen hiyerarşik yapı gereği anlaşılabilir ve makul bir mobbing türü olarak görülmektedir (Ertürk, 2013: 152-153). Bu tür mobbingde, yöneticilerin sahip oldukları yasal yetki ve statüyü bir baskı aracı olarak kullanarak çalışanları psikolojik açıdan yıldırması, onları değersizleştirerek işten ayrılmaya zorladığı sıklıkla gözlemlenmektedir (Atman, 2012: 159). Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir araştırma, tespit edilen tüm mobbing vakalarının %81'inin yöneticilerin astlarına yönelik gerçekleştirdiği, yani yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing türü olduğunu ortaya koymuştur. Aynı tür mobbingin Avrupa'daki oranı ise %60 olarak belirlenmiştir. Türkiye bağlamında, Ertürk'ün 2005 yılında ilköğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing davranışlarının %58,1'inin yine yöneticiler tarafından uygulanan mobbing kapsamında olduğu tespit edilmiştir (Ertürk, 2013: 152).

2.3.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey Mobbing

Bu mobbing türü örgüt yapısı içerisinde alt kademede bulunan çalışanların kendilerinden daha üst konumda yer alan yöneticilere yönelik sistematik ve olumsuz tutumlarıyla ortaya çıkan bir mobbing türüdür (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 41).

Bu tür mobbing, genellikle bireysel değil; birim içindeki birçok çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen kolektif bir süreçtir. Sabotaj, sosyal dışlama, yöneticinin otoritesini sarsmaya yönelik eylemler ve kasıtlı olarak verilen

görevlere uymama gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca bilgi saklama, görevlerin bilerek hatalı şekilde yerine getirilmesi ve sonrasında oluşan olumsuzlukların yöneticinin yetersizliği gibi sunularak üst yönetime iletilmesi gibi stratejiler de sıkça kullanılmaktadır. Bu duruma örnek olarak, bir eğitim kurumunda öğretmen, hizmetli ya da memur statüsündeki personelin okul müdürü ya da müdür yardımcısına yönelik sistematik baskı ve itibarsızlaştırma girişimleri verilebilir (Tınaz, 2006: 139).

2.3.3. Yatay Mobbing

Hiyerarşik açıdan eşit düzeyde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing türü, “yatay mobbing” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür mobbingde, aynı statüdeki bireylerin birbirlerine yönelik kıskançlık, rekabet, statü kaybetme korkusu ya da kişisel üstünlük arayışı gibi motivasyonlarla sistematik psikolojik baskı uyguladıkları görülmektedir (Çekin, 2013: 9). Yatay mobbing, aynı hiyerarşik düzeyde yer alan çalışanlar arasında, genellikle kıskançlık, statü kaybetme korkusu ve rekabet gibi motivasyonlarla ortaya çıkan; bireyin mevcut konumunu koruma amacıyla diğer çalışanlara yönelik sistematik biçimde uyguladığı psikolojik istismar biçimidir.

Bu tür mobbing, iş ortamında güvensizlik ve düşmanlık yaratarak örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Davenport vd., 2003: 29-30). Riguzzi'nin değerlendirmesine göre ise yatay mobbing; benzer statüdeki çalışanların birbirine karşı beslediği rekabet duyguları, görev ve sorumluluk sınırlarını net biçimde ayırt edememeleri ya da yetenekli ve başarılı personele karşı duyulan kıskançlık sonucunda ortaya çıkmaktadır (Akgeyik vd., 2010: 128).

2.4. Mobbingin Sonuçları

Bir işyerinde mobbing davranışlarının ortaya çıkması ve bu durumun önüne geçilememesi durumunda o işyerinde gerek bireysel gerekse de örgütsel anlamda olumsuz bir takım sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Mobbingin Bireysel Sonuçları

Yapılan araştırmaların geneline bakıldığında çalışanlara uygulanan mobbing davranışlarının şiddeti arttıkça mobbingin olumsuz etkileri de o oranda artmaktadır. Bilinçli ve sistemli bir biçimde mobbinge uğrayan çalışanlarda başta verimlilik ve iş tatmini olmak üzere, çalışanların örgütsel bağlılıklarında ve örgüte olan güvenlerinde belirgin derecede azalmalar görüldüğü tespit edilmiştir (Aydemir, 2007: 101). Bunlar dışında

mobbingin çalışanlar üzerinde yarattığı belli başlı sonuçlar Deborah (2001: 127) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

- **Bilişsel işlev bozuklukları:** Konsantrasyon güçlüğü, karmaşık düşünceleri sürdürememe, unutkanlık.
- **Benlik algısında değişimler:** Özgüven kaybı, kendini suçlama eğilimi, melankolik duygu durum.
- **Sosyal ilişkilerde bozulma:** Yalnızlaşma, sosyal yalıtım, terk edilmişlik hissi, yabancılaşma.
- **Duygusal dengesizlikler:** Aşırı dikkat hali, sinirlilik, kolay kıskırtılabilir olma, iletişimde ani ve yoğun değişiklikler.
- **Sosyal fobiler ve içe kapanma:** Kalabalık ortamlardan kaçınma, toplumsal etkileşimlerde kaygı düzeyinin artması.
- **Davranışsal problemler:** Düzensizlik, sorumluluklardan kaçınma, madde kullanımına yönelme.
- **Regresyon belirtileri:** Çocukluk dönemine ait davranış kalıplarının yeniden ortaya çıkması.
- **Fizyolojik etkiler:** Uyku bozuklukları, kronik yorgunluk gibi psikosomatik belirtiler.

Bu semptomlar, maruz kalınan mobbing sürecinin şiddetine ve süresine bağlı olarak artış gösterebilmekte ve bireyin hem iş yaşamını hem de özel yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.4.2. Mobbingin Örgütsel Sonuçları

İşyeri ortamında meydana gelen mobbing uygulamalarının, en çok mağdur bireyi etkilediği görülmekle birlikte, bu durumdan doğrudan etkilenen bir diğer unsur da örgütsel yapılardır. Mobbingin örgüt üzerindeki etkilerine ilişkin kesin ve nicel bulgular sınırlı olmakla birlikte; bu tür davranışların yüksek üretim maliyetlerine, artan personel devrine ve çalışan motivasyonunda ciddi azalmalara yol açtığı yapılan birçok araştırmayla ortaya konulmuştur (Leymann, 1996: 167-168).

Mobbingin örgütler açısından en belirgin sonucu, yoğun stresin hâkim olduğu bir çalışma atmosferinin oluşmasıdır. Bu stres temelli örgütsel iklim, örgütün tüm kademelerindeki çalışanlar üzerinde baskı hissi, tükenmişlik ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar ise zamanla örgütsel performansta düşüşe, çalışan devamsızlığında artışa, iş doyumu ve motivasyon seviyelerinde azalmaya ve iş

gücü sirkülasyonunun yükselmesine yol açabilmektedir (Tutar, 2004: 108). Bu anlamda, mobbing yalnızca bireysel değil, kurumsal düzeyde de önemli zararlara neden olan bir olgudur. Mobbingin örgütsel anlamda yarattığı bazı olumsuz sonuçlar şunlardır (Davenport vd., 2003: 112-114);

- **İş çıktılarında kalite ve miktar açısından azalma:** Çalışanların motivasyon kaybına uğraması, görevlerini etkin biçimde yerine getirmelerini engelleyerek işin niteliği ve niceliğinde gerilemelere yol açar.
- **Kurumsal iletişimde bozulmalar:** Psikolojik şiddetin etkisiyle örgüt içi iletişim kanalları zarar görür; bu durum çalışanlar arasında çatışma, güvensizlik ve olumsuz ilişkilerin gelişmesine neden olur.
- **Sağlık izinlerinin artışı:** Mobbinge maruz kalan çalışanlarda artan fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle hastalık izinlerinde gözle görülür bir artış meydana gelir.
- **İşten ayrılmalara bağlı mali taleplerin yükselmesi:** Psikolojik şiddet nedeniyle istifa ya da fesih yoluyla işten ayrılmalar sonucunda, işsizlik sigortası başvurularında ve tazminat taleplerinde artış gözlenir.
- **Örgütsel verimliliğin azalması:** Çalışanların tükenmişlik yaşamaları ve bağlılıklarının zayıflaması, örgütsel üretkenliği ve etkinliği olumsuz etkiler.
- **Müşteri ilişkilerinin zayıflaması:** İç sorunlara odaklanan çalışanlar, müşteri memnuniyetini ikinci plana atarak hizmet kalitesinde düşüşe neden olabilir.
- **Yönetmel otoriteye olan güvenin zedelenmesi:** Çalışanlar, psikolojik şiddeti engelleyemeyen ya da görmezden gelen yöneticilere karşı güvenlerini ve saygılarını kaybedebilirler.

Bu olumsuz etkiler önlem alınmadığında örgütün kurumsal bütünlüğünü zayıflatarak uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit edebilir.

2.5. Mobbinge Yönelik Çözüm Önerileri

Yönetim ve organizasyon süreçlerinin temel işlevi, bir toplumun ya da topluluğun karşı karşıya olduğu sorunları çözmek ya da bu sorunların ortaya çıkmasını önleyecek mekanizmaları geliştirmektir. Dolayısıyla, herhangi bir yapıda sorunlar etkin biçimde çözülmiyorsa, bu durum ilgili yapının yönetimsel açıdan yetersizliğine işaret eder (Eroğlu, 2014: 16).

Örgütsel sorunlarla başa çıkmanın ilk ve en kritik adımı, sorunun varlığını kabul etmektir. Bu bağlamda, yalnızca mağdurun değil; işverenin, çalışma

arkadaşlarının ve daha geniş çerçevede toplumun da söz konusu sorunun farkında olması gereklidir. Etkin müdahale, ancak sorunun tanımlanması ve anlaşılması ile mümkün hale gelir. Bu nedenle, kamuoyunun bilinç düzeyinin artırılması ve toplumsal duyarlılığın geliştirilmesi hayati öneme sahiptir (Mercanlıoğlu, 2010: 42).

İş yerlerinde mobbing (psikolojik taciz) ile mücadelede erken teşhis ve müdahale büyük bir önem taşımaktadır. Etkili bir yönetici veya lider, mobbing sürecinin başlangıç evresinde ortaya çıkan sinyalleri doğru analiz edebilmelidir. Mobbing mağdurlarına destek sağlanabilmesi adına, gerekli durumlarda görev yerinin değiştirilmesi gibi önlemler alabilecek yetkili kişilerin belirlenmesi ve bu mekanizmanın kurumsal politika olarak benimsenmesi gereklidir (Leymann, 1996: 180).

Ayrıca, mobbingin önlenmesinde bir diğer stratejik adım; örgüt içi sorun alanlarının giderilmesi ve tüm çalışanlara etik davranış normlarının kazandırılmasıdır. Bu doğrultuda, çağdaş örgütlerin temel hedeflerinden biri; yüksek problem çözme kapasitesine sahip, güvenilir, adil ve şeffaf yönetim sistemlerinin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması olmalıdır (Eroğlu ve Eroğlu, 2014: 810).

Mobbing ile etkili bir biçimde mücadele edilebilmesi için, örgütsel yöneticilerin ve lider konumundaki bireylerin bazı temel ilkelere bağlı kalmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, yöneticilerin olaylara yaklaşımında tarafsızlık ilkesini benimsemeleri ve karar alma süreçlerinde hiçbir bireysel ya da kurumsal etkiden etkilenmeden hareket etmeleri önem arz etmektedir. Yöneticilerin, örgüt içerisinde dolaşan dedikodulara ya da duygusal tepkilere dayanarak değil; somut verilere, belgelenmiş olaylara ve güvenilir kaynaklara dayalı değerlendirmeler yaparak süreci yönetmeleri gerekmektedir. Bu tür nesnel ve kanıta dayalı bir yaklaşım, yalnızca adil bir çözüm ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgütte güven ikliminin tesis edilmesine de katkı sağlar (Paksoy, 2020: 359).

Tüm bunların dışında genel olarak yöneticilerin mobbing davranışlarının ortaya çıkmaması için yapmaları gereken belli başlı faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Adams ve Crawford, 1992, akt. Karatuna, 2013: 116);

- Kurumlar, iş yerinde mobbingi önlemeye yönelik kurumsal politika ve stratejiler geliştirmelidir.
- Her işyeri, kendi organizasyonel yapısı ve dinamiklerine uygun biçimde, mobbing vakalarının tespiti ve değerlendirilmesine yönelik sistematik yöntemler oluşturmaktadır.

- Mobbinge teşebbüs eden bireyler için rehabilite edici önlemler öngörülmalıdır.
- Mobbing ile ilgili şikâyetler titizlikle ve tarafsız bir biçimde ele alınmalıdır.
- Mobbing iddialarının incelenmesinde tüm tarafların mahremiyetinin korunmasına özen gösterilmelidir.
- Toplu iş sözleşmeleri, bireysel iş sözleşmeleri ve işyeri iç düzenlemeleri kapsamında mobbinge ilişkin açık ve bağlayıcı hükümlere yer verilmelidir.
- Hem mobbing eyleminde bulunan çalışanlara hem de haksız yere mobbing iddiasında bulunan bireylere yönelik ceza ya da iş akdinin feshi gibi belirgin yaptırımlar belirlenmelidir.
- Mobbinge maruz kalan çalışanların korunmasına yönelik destekleyici önlemler alınmalıdır.
- Mobbing başvurularının nasıl değerlendirileceğine ilişkin usul ve esaslar netleştirilmeli; bu süreçlerde görev alan kişi veya birimlerin, ilgili başvuru ve değerlendirme prosedürleri hakkında yetkin olması sağlanmalıdır.
- Mobbinge mücadele kapsamında işyerinde bilinç düzeyinin artırılması amacıyla, çalışanlara ve yöneticilere yönelik bilgilendirici eğitim ve farkındalık çalışmaları düzenlenmelidir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışanlar, bilgi çağında örgütlerin en önemli kaynağını oluşturmaktadır ve pek çok kuruluş, stratejik hedeflere ulaşma ve rekabet avantajı sağlayabilme adına insan kaynağını merkezi bir konumda değerlendirmektedir. Bununla birlikte, örgütsel ve yönetsel yapıya ilişkin olumsuz faktörlerin neden olduğu çalışma ortamı koşulları, mobbing döngüsünün oluşumunu tetiklemektedir. Mobbing; ast-üst ilişkisi ya da aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler tarafından, hedef alınan kişinin iş ortamından dışlanması amacıyla sistemli ve sürekli biçimde yapılan rahatsız etme, taciz, yıldırma veya sindirme davranışlarını ifade etmektedir. Bu süreç, uzun bir zaman dilimi boyunca bilinçli olarak sürdürülür.

Avrupa'da son yirmi yıl içinde gerçekleştirilen çok sayıda çalışmada mobbing olgusunun incelendiği görülmektedir. Mobbing, örgüt geneline yayılma potansiyeli taşıyarak çalışanların motivasyonunu, verimliliğini, iş performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkiler; bu nedenle

hem bireyler hem de kurumlar açısından önemli zararlara yol açmaktadır. Mobbing, bireyin psikolojik bütünlüğünü tehdit eden ve iş yaşamındaki verimliliği doğrudan etkileyen ciddi bir sorundur.

Araştırmalar, mobbingin yalnızca mağdurlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunun azalması, örgütsel bağlılıkta düşüş, performans kaybı, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin artması gibi etkiler, işyerlerinde sağlıklı bir çalışma ikliminin oluşmasını engellemektedir. Bununla birlikte, mobbingin etkileri yalnızca işle sınırlı kalmamakta; bireyin sosyal yaşamı, psikolojik sağlığı ve toplumsal ilişkileri de bu süreçten zarar görmektedir. Stres, depresyon, sosyal izolasyon ve benlik saygısında düşüş gibi sonuçlar, bireyin genel yaşam kalitesini ciddi biçimde azaltmaktadır.

Günümüzde iş yaşamında mobbing (psikolojik taciz) vakalarının artış göstermesiyle birlikte, bu olguya yönelik akademik çalışmalar da önemli bir ivme kazanmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar, mobbingin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel süreçler üzerinde de olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre, mobbinge maruz kalan bireylerde stres, öfke, içsel huzursuzluk, depresif ruh hali, intihar eğilimleri, karar verme güçlüğü, sosyal izolasyon, pasif-agresif davranış örüntüleri, toplumsal imaj kaybı ve özgüvende gerileme gibi sonuçlar gözlemlenirken, örgütsel bağlılıkta düşüş, performans kaybı, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinin artması, örgütsel güvenin zedelenmesi gibi etkiler de örgütsel anlamda sağlıklı bir çalışma ikliminin oluşmasını engellemektedir.

Bu bağlamda, örgütlerde mobbing davranışlarının erken aşamada tespit edilmesi ve sistematik biçimde müdahale edilmesi hayati önem taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi, kurum içi eğitimlerin artırılması ve etik ilkelere dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması, mobbingin önlenmesinde etkili olacaktır. Ayrıca, psikolojik tacize karşı caydırıcı hukuki yaptırımların uygulanması, hem mağdurların korunması hem de faillerin sorumluluk üstlenmesi açısından gereklidir.

Mobbing, yalnızca mağdur bireylerin değil, aynı zamanda örgütün ve toplumun da kapsamlı bir sorunu olarak değerlendirilmelidir. Genellikle güç dengesizliğinden kaynaklanan mobbing vakalarında, zayıf konumdaki mağdurların tek başına mücadele etmesinin yetersiz kalacağı açıktır. Bu nedenle, kurumlar bünyesinde mobbinge mücadeleyle yönelik sistematik ve örgütsel yaklaşımlar geliştirilmelidir. Örgütsel politikalar kapsamında mobbingi engellemeye yönelik stratejilerin benimsenmesi, etkili bir şikâyet mekanizmasının oluşturulması ve çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ile

sadakat duygusunun artırılması, mobbingin önlenmesinde önemli kurumsal araçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, kurumsal disiplin yönetmeliklerine mobbing davranışlarına ilişkin düzenlemelerin dâhil edilmesi suretiyle, bu tür olumsuz davranışların engellenmesine yönelik önlemler güçlendirilmelidir.

Mobbinge mücadele, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal ve toplumsal düzeyde de sorumluluk gerektiren bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Saygı, adalet, çeşitlik ve etik değerlerin esas alındığı bir işyeri kültürü, hem çalışanların psikolojik sağlığını hem de örgütsel verimliliği sürdürülebilir kılacaktır. Mobbingin gerekçesi her ne olursa olsun ister bir baskı aracı, ister yıldırma yöntemi, isterse motivasyon sağlama amacıyla kullansın bu tür uygulamalar, temel insan haklarının açık bir ihlali niteliğinde olup, mobbingi uygulayan kişilere belirgin ve caydırıcı niteliğe sahip ağır cezai yaptırımlar uygulanmalıdır.

Sonuç olarak örgütsel yapılar içerisinde mobbingin önlenmesi; yönetim anlayışının insan odaklı, etik değerlere bağlı ve psikolojik güvenliği esas alan bir perspektifle yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu yaklaşım hem bireysel refahın korunmasına hem de örgütsel verimliliğin sürdürülebilir biçimde artırılmasına katkı sunacaktır.

Kaynakça

- Adams, A. ve Crawford, N. (1992). *Bullying at work, how to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2010). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: Niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 92-150.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Aydemir, M. (2007). *İşyerinde cinsel taciz davranışı*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2013). Mobbing experiences of instructors: Causes, results and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, (1), 193-199.
- Cornoiu, T. S. ve Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations. Benefits of identifying the phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.
- Çekin, A. (2014). Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: Mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 5-22.
- Davenport, N., Schwartz, D. R. ve Elliott, P. G. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz* (O. C. Önerioy, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Deborah, A.-O. (2001). Critical incident stress debriefing: A health promotion model for workplace violence. *Perspectives in Psychiatric Care*, 27(4), 125-134.
- Eroğlu, F. (2014). Türkiye’de yönetici yetersizliği ve yenilmişlik psikolojisi. *Yeni Fikir Dergisi*, 6(13), 8-17.
- Eroğlu, F. ve Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiye bölünlülük: Kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*, Üsküp, Makedonya, 804-811.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Joon, K. H. Geary, C. A. ve Bielefield, A. (2018). Bullying in the library workplace. *Library Leadership and Management*, 32(2), 1-13.
- Kanık, L. (2023). Mobbing (işyerinde yıldırma/taciz) olgusu: Kütüphaneler açısından bir inceleme. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(4), 548-569.
- Karatuna, I. (2013). *İşyerinde psikolojik tacizle mücadele yöntemleri*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı. 113-120.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37- 46.
- Namic, G. ve Namic, R. (2009). *The Bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks.
- Niedl, K. (1995). Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische analyse zum phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten effekten von systematischen feindseligkeiten. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 9(3), 297-300.
- Paksoy, S. (2020). Mobbing. (Editörler: M. Şerif Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, A. Diken) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde (ss. 353-360). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Shallcross, L. (2003). The workplace mobbing syndrome, response and prevention in the public sector. *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta basım.
- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye'de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 34(9), 1-11.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet* (3. Baskı). Ankara: Platin Yayınları,
- Vandekerckhove, W. ve Commers, R. (2003). Downward workplace mobbing: A Sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.

