

MOBBING KAVRAMI: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE¹

Burcu YİĞİT²

ÖZET

Değişen ve gelişen yeni iş dünyasında, mobbing olgusu sıklıkla karşılaşılan ve çalışanların maruz kaldığı kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar ve örgütler için iş yerinde problem haline gelen kavrama verilen hassasiyet ve önem giderek artmaktadır. Bununla birlikte, mobbing ile mücadele edilmesi de giderek önem kazanmaya başlamıştır. Zamanında fark edilip gerekli önlem alınmaz ise yıkıcı ve olumsuz sonuçlara yol açacağı bilinmektedir. Mücadele edilebilmesi için de gerçekten mobbing davranışının olup olmadığının doğru tanımlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, kavrama ilişkin gerekli farkındalığın yaratılması ve davranışın mobbing olduğuna dair bilincin oluşması gerekmektedir.

Mobbing kavramının geçmişine baktığımızda, ilk olarak 1960'lı yıllarda Avusturyalı etolojist Konrad Lorenz tarafından hayvanlar üzerinde yapılan çalışmada kavramın ele alındığı görülmektedir (İlhan, 2010:1179). Daha sonralarında ise, iş yerinde mobbing kavramı olarak Leymann tarafından ortaya atılmıştır (Tetik, 2010:84).

Mobbing , meslektaş ve çalışma gruplarına karşı yapılan agresif ve psikolojik saldırıdır (Sheehan, 2004:3). Bir başka tanıma göre, örgüt üyeleri arasında meydana gelen sözlü, sözlü olmayan ve fiziksel şiddet içermeyen, kişiye yönelik yapılan negatif davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Matthiesen, Einarsen, 2007:86). İlgili literatür incelendiğinde, davranışın kişilere yönelik olması, negatif, saldırgan ve psikolojik saldırılar olması tanımların ortak özelliğidir. Geçmişten günümüze kadar gelen, çalışma hayatındaki önemli sorunlardan bir tanesi olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, öncelikli olarak mobbing kavramı ele alınarak, kavrama ilişkin gerekli farkındalığın yaratılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, literatürde ilgili tanımlar ve mobbing sürecinde yer alan mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri kavramlarının yanı sıra, kavramın yarattığı olumsuz sonuçlara yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Yıldırma, Yıldırma, İş Yerinde Mobbing

ABSTRACT

With the changing and developing business world, mobbing phenomenon is often confronted as one of the concepts that employees expose to it. The concept has become a problem for employees and also organizations. It began to give the necessary sensitivity and importance

¹ Bu makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

² Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi, brcygt@hotmail.com

to this problem. At the same time, fighting with mobbing has become increasingly important. To not cause destructive and negative consequences, the necessary precautions have to take. In order to fight, it is important to define mobbing behavior correctly.

When the literature examined, the concept of mobbing is first seen in the 1960s by the Austrian ethologist Konrad Lorenz in the study on animal groups (İlhan, 2010:1179). Later, however, the concept was introduced as mobbing at work by Leymann (Tetik, 2010:84).

Mobbing is aggressive and psychological attacks towards to colleagues and working groups (Sheean, 2004:3). According to another definition, it is both verbal and non-verbal, but not physical harassment, negative behaviors among organization members (Matthiesen, Einarsen, 2007:86). When the relevant literature is examined, the common characteristic of definitions are negative, aggressive and psychological attacks directed to the person. From the past to the present day, it was seen as one of the important problems in work life.

In this study, primarily with discussing the concept of mobbing, it was aimed to create the necessary awareness about the concept. In this context, the relevant definitions and the concepts of mobbing practitioners, mobbing victims and mobbing viewers and also negative consequences of mobbing will be included to the study.

Key Words: Mobbing, Psychological Terror, Harassment, Mobbing at Work

GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen, yoğun rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında insan unsuru giderek ön planda olmaya başlamıştır. Örgütte verimliliğin artabilmesi için de, huzurlu bir çalışma ortamı ve verimli çalışanların varlığı önemli hale gelmektedir. Huzursuz ve mutsuz çalışanların olduğu bir örgütün başarılı olması mümkün değildir. Olumsuz koşullardaki çalışma ortamına sebep olan, örgütte sorun teşkil eden davranışlardan bir tanesi mobbing (psikolojik taciz) olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar ve örgütler için çalışma ortamında, hatta toplumsal düzeyde bir problem haline gelen kavrama verilen önem son yıllarda giderek artmaktadır. Mobbing, çalışanlara kasıtlı olarak zarar verilen, kişi üzerinde baskı oluşturulan ve sürekli olarak tekrar eden birey veya grup davranışlarıdır (Vandekerckhove, Commers, 2003:41).

Bir davranışın mobbing olabilmesi için, kasıtlı, karşı tarafı yıpratmaya yönelik ve davranışın tekrarının olması gerekmektedir. İş yaşamında çeşitli nedenlerden dolayı anlaşmazlıklar ve buna bağlı olarak çatışma ortamı oluşabilir. Ancak günlük ve geçici olanlar mobbing olarak kabul edilmemektedir (Kulakçı, Ayyıldız, Veren, Kalıncı, Topan, 2015:134). Mobbing olgusunun en belirgin özelliği, iş yerinde gerçekleşmesidir (Göktürk, Bulut, 2012, s: 54). Norfolk (1989) yaptığı araştırmalarda, mobbing'in bir çalışanın aynı işyerinde üç yıldan fazla çalışması halinde ortaya çıktığını ve en az üç yıl süren baskı sürecini kapsadığını öne sürmektedir (Ertuna, Ertuna, 2015:128). Mobbing mağduru çalışan, işyerinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte ve bunun sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, sık ve uzun süreli izin alma gibi davranışlar sergilemektedir (Erdiren Çelebi, Yazgan, 2017:268). Bu davranışları sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıkları azalacak ve örgütsel verimlilik düşecektir.

Bu çalışmanın amacı, mobbing olgusunu kavramsal çerçeve bakımından ele almak ve kavrama ilişkin farkındalığın oluşturmaktır. Mobbing davranışının olduğu bir çalışma

ortamında verimli bir örgüt ya da çalışanların olması beklenmemektedir. Mobbing'i önlemek için de davranışı doğru tanımlamak gereklidir. Buna yönelik, davranışı iyi gözlemlemek ve kavramın tanımını doğru yapabilmek gereklidir.

1. MOBBİNG KAVRAMI

Latince'de kararsız kalabalık anlamında kullanılan "mobile vulgus" (Altuntaş, 2010, s: 2996) ve İngilizce'de ise mobbing sözcüğünün kökeni "mob" sözcüğüne dayanmaktadır. "Mob" kavramı, şiddetle ilgili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamına gelmektedir (Aksu, Balci, 2009:1368). Mobbing kavramının geçmişine baktığımızda, kavram ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bilim insanı, etolojist Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmıştır. Yapılan çalışmada, bir grup hayvan üzerinde gözlem yapılmış ve sürüden yabancıya uyguladıkları taciz davranışını tanımlama amaçlı kullanılmıştır (Tetik, 2010:81). Örgütsel anlamda sistematik saldırganlık olarak, işyerinde mobbing olarak ele alan ilk kişi ise Leymann olmuştur (Akbiyık, 2013:34). Leymann, iş yerlerini savaş alanına benzetmiş ve mobbing'in psikolojik terör olduğunu savunmuştur (Leymann, 1996:165). Daha önceden de belirtildiği gibi, mobbing olgusunun en önemli özelliği, davranışın işyerinde gerçekleşmesidir. Leymann (1996)'a göre mobbing, iş yerinde psikolojik terör veya mobbing anlamına gelen olgu, düşmanca, etik olmayan iletişim, birey veya gruplara yönelik uygulanan sistematik davranışları içermektedir (Leymann, 1996:168). Günümüzde Leymann'ın tanımı hala geçerli ve en temel tanım olarak kabul edilmektedir. Mobbing düşmanca, etik olmayan iletişim, birey veya gruplara yönelik uygulanan sistematik davranışlardır (Szigety, 2012:418). Yıldırma, yani mobbing iş yerlerinde çalışan bir kişi ya da gruba bir ya da birkaç kişi tarafından yöneltilen sistemli, planlı, sürekli tekrarlanan etik dışı ve düşmanca ve baskılardır (Günel, 2010:39). Davenport ve arkadaşlarına göre duygusal bir saldırı olan mobbing; bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlamaktır (Yılmaz, Özler, Mercan, 2008:335). Browne ve Smith (2008)' e göre ise, doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Tetik, 2010:82). Bir başka tanıma göre, bir kişiye karşı ya da daha fazla kişi tarafından yürütülen, kişiyi yıldırmaya, sindirmeye yönelik, ahlaki olmayan bir davranış biçimidir (Gül, Ağıröz, 2011:33). Kavrama ilişkin tanımların ortak özelliklerine baktığımızda, etik dışı, agresif, saldırgan, birey ya da gruplara yöneltilen, planlı, düşmanca, kasıtlı olarak yapılan ve bireylere zarar veren davranışlar olduğunu söylemek mümkündür. Leymann'a göre (1996), bir davranışın mobbing sayılabilmesi için en az haftada bir ve en az altı ay gibi bir süre boyunca uygulanması gerekmektedir (Leymann, 1996:168). Einarsen ve ark. (2003)'na göre ise, bir davranışın yıldırma kabul edilmesi için sistematik ve belirli zamanlı olarak gerçekleşmesi, hedef kişinin yardımsız ve savunmasız bir hale düşmesi, hedef alınan kişinin bu durumu zarar verici, zorlayıcı, haksız ve aşağılayıcı bulması gerekmektedir (Elçi, Karabay, 2016:127). Buradan yola çıkarak, sistemli ve uzunca bir süre boyunca uygulanan davranışlar mobbing davranışlarıdır. Ancak, davranışın bir kereye mahsus gerçekleşmesi halinde mobbing davranışından bahsedilemez. Yine aynı şekilde, işyerindeki her olumsuz davranış da mobbing olarak tanımlamak doğru olmayacaktır. Davranışın sıklığını ve mobbing tanımlarına uygunluğunu değerlendirip davranışı tanımlamak daha doğru olacaktır. Bir örgütte uygulanan mobbing davranışının sıklığını tespit edebilmek

için, Leymann (1990) LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) ölçeğini geliştirmiştir (Leymann, 1990:120).

Alanyazın incelendiğinde, işyerinde psikolojik şiddeti (mobbing) ifade etmede yıldırma, zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, psikolojik terör, duygusal taciz, duygusal istismar gibi pek çok farklı kavram kullanılmaktadır (Naktiyok, Polat, 2016:3). Einarsen ve ark.'na göre yıldırma, son yıllarda gelişmiş Batı ülkelerinde yaygınlaşan bir dışlama yöntemidir (Aksu, Balcı, 2009:1368). Dünya'da ve Türkiye'de birçok sektörde, kamu ve özel kuruluş olmak üzere mobbing'e rastlanmaktadır. Literatür incelendiğinde, en çok mobbing'e maruz kalan sektörlerin hizmet sektörü ve sağlık sektörü olduğu görülmektedir. Özellikle hizmet sektörü ve kamuda ağırlıklı olarak görülen bir olgudur (Altunay, Oral, Yalçinkaya, 2014:64).

Yazında, yaygın olarak karşımıza çıkan kavramlardan bir diğeri de bullying (zorbalık) kavramıdır. Bazı kaynaklarda aynı anlama gelen iki kavram olarak ele alınır iken; bazı kaynaklarda ise ayrı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing, tek bir kişiden ziyade, bir grubu kapsayan psikolojik agresyon olarak tanımlanmaktadır. Bullying ise, tek bir kişi ve genellikle yönetici tarafından uygulanan fiziksel şiddeti çağrıştırmaktadır (Zapf, 1999:70). İskandinav ülkeleri, Almanya ve ABD gibi bazı ülkelerde "mobbing" terimi kullanılırken; İngiltere ve İrlanda'da aynı tip davranışlar için "bullying" terimi kullanılmaktadır (Yeşiltaş, Demirçivi, 2010:201). Literatür incelendiğinde, aynı davranışı tanımlamak için farklı ülkelerin farklı kavramlarla ifade ettiği ile karşılaşılmaktadır. Mobbing olgusu daha çok psikolojik şiddet içerikli çalışılırken, bullying'in daha çok fiziksel şiddeti tanımlama amaçlı olarak çalışıldığı görülmektedir. Leymann'a göre ise bullying kavramı daha çok okul çağındaki çocuklarda görülen bir olgu iken; mobbing yetişkin bireylerde görülmektedir (Yeşiltaş, Demirçivi, 2010:200).

Wilson (1991)'e göre, işyeri travması olarak görülen mobbing davranışı; "bir amirin, algılanan veya gerçek olan, sürekli ve kasıtlı olarak kötü muamele görmesi sonucu çalışanın öz benliğinin zarar görmesidir (Özler, 2010:252). Field (1996)'a göre iş yerinde psikolojik taciz, hedef alınan kişilerin özgüvenlerine ve özsaygılarına yönelik yapılan, sürekli ve acımasız saldırılardır (Göktürk, Bulut, 2012:55). Özbenliğin zarar görmesi ile birlikte de kişilerde özgüven azalması görülmektedir. Buradan hareketle, mobbing davranışının olduğu bir örgütte kendine güvenen çalışan sayısının az olduğu, huzurlu olmayan bir çalışma ortamından bahsedilebilir. Kendilerine güveni olmayan çalışanların ve huzursuz bir çalışma ortamının olduğu işyerinde ise, iş tanımlarının gerektirdiği görevleri yerine getirebilen çalışanların varlığından söz edilemez.

Mobbing davranışına baktığımızda, iş yerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma ve tehdit gibi taktiklerle işten istifa etmelerine kadar giden bir süreç olduğu görülmektedir (Dikmetaş, Top, Ergin, 2011:138). Kişiyi yıpratarak, sindirerek ve çaresiz bırakarak işten çıkmaya zorlayan kötü niyetli ve düşmanca bir girişimdir (Gül, Ağıröz, 2011:33). Mobbing'e uğrayan kişiler, sindirilerek ve kasıtlı olarak yıpratılarak istifaya kadar sürüklenmektedirler. İşten ayrılma sonucu da kurbanın kendi seçimi gibi gösterilmeye çalışılır (Taş, Korkmaz, 2014:32).

Leymann, mağdur açısından mobbing tipolojisini beş kategoride değerlendirmektedir (Leymann, 1996:170).

- (1) İletişime yönelik saldırılar: (yönetim, kişiye iletişim halinde olma imkanı tanımamakta, sözlü saldırı ve tehditlerle kişinin sessizleşmesine sebep olmaktadır).
- (2) Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar: (meslektaş ve yönetim kademesindekilerin kişiyle konuşmaması, kişilerin diğerlerinden izole halde bırakılması).
- (3) Kişisel ün ve imaja yönelik saldırılar: (kişi hakkında dedikoduların çıkarılması, kişiye yönelik ve etnik kökenler ile ilgili alay edilmesi).
- (4) Mağdurun mesleki kariyerine yönelik saldırılar: (kişiye iş verilmemesi ya da anlamsız işlerin verilmesi).
- (5) Mağdurun sağlığına yönelik saldırılar: (mağdura tehlikeli görevlerin verilmesi, fiziksel tehdit, saldırıda bulunulması ve hatta cinsel tacizle zarar verilmesi).

Zapf (1999) ise yıldırma davranışını, işle ilgili zor görevler verilmesi, sosyal dışlanma, dedikodu, alay edici sözler, sözlü saldırılar, aşağılama, fiziksel şiddet ve tehdit içeren davranışlar kategorileri içerisinde değerlendirmektedir (Aksu, Balcı, 2009:1369). Buradan yola çıkarak, Leymann (1996) ve Zapf (1999)'un mobbing'i kategorilere ayırma biçiminin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Mobbing davranışı denildiğinde, genellikle akla ilk gelen yöneticinin astına uyguladığı davranış olmaktadır. Ancak, mobbing'in türlerine bakacak olursak, dikey veya yatay olarak gerçekleşmektedir. Dikey veya hiyerarşik mobbing'de üstler astlarına veya astlar üstlerine psikolojik şiddet uygular iken, yatay veya fonksiyonel mobbing'de kurmay fonksiyonel ilişkilerin olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Dikey mobbing, genellikle sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerden dolayı gerçekleşmektedir (Taş, Korkmaz, 2014:33). Yatay mobbing ise, aynı düzeyde çalışanların birbirlerine kıskançlık, yarışma ve çekemezlik gibi sebeplerden dolayı mobbing uygulamasıdır (Tutar, 2004:106). Aynı düzeyde çalışan kişiler kendi pozisyonlarını garantiye alma amaçlı, diğer çalışma arkadaşı üzerinde psikolojik baskı kurmaktadır (Taş, Korkmaz, 2014:32). Organizasyon içinde çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlar mobbing'in içeriğini oluşturmaktadır (Filizöz, Alper Ay, 2011:231).

İşyerinde yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanan bazı mobbing örnekleri;

- Çalışanı gerekli çabayı göstermediği için suçlamak,
- Çalışana gereğinden fazla iş yükü vermek,
- İşle ilgili konularda görüş ve önerilerini almama veya saygı duymama,
- Çalışana fiziksel şiddet veya herhangi bir tehditte bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın izole etmek ve diğer çalışma arkadaşları ile iletişimini engellemek,
- Çalışan ile ilgili söylenti yaymak ve dedikodu yapmaktır (Solmuş, 2005:6).

Mobbing'in türü ister dikey, ister yatay olsun, bir tarafın diğer taraf üzerinde kurduğu hakimiyet, psikolojik şiddet, yıpratma, tehdit etme, kişi hakkında asılsız dedikodular yayma gibi davranışlar ile karşılaşılmaktadır. Davranışı uygulayan kişi değişse bile, uygulanan davranışlar aynı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Bazen mağdurlar mobbing'e maruz kaldıklarının farkında olmaz iken, bazen de farkında olsalar bile işini kaybetme korkusundan dolayı dile getiremezler ve içine atıp, duruma tepkisiz kalırlar (Özdemir, Tosun, Bebiş, Yava, 2013:184). Bunun sonucunda da çeşitli sağlık sorunları oluşmaya başlamaktadır. Bunlardan birkaçı ise, kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon,

sindirim sistemi ile ilgili rahatsızlıklar, iştahsızlık ve uykusuzluktur. Daha ileri boyutlarda olması halinde intihara kadar da gidebilen bir olgudur (Çetin, Bağcı Kurt, 2014:115). Leymann (1990)'a göre mobbing, sıklığı ve süresinden dolayı ruhsal, psiko-somatik ve toplumsal sefalet, dışlanmaya sebep olmaktadır (Leymann, 1990:120).

1.1. Mobbing Nedenleri

Zapf (1999)' un oluşturduğu mobbing modeline göre mobbing nedenleri, örgütsel, sosyal grup ve bireylerden kaynaklanmaktadır. Schuster (1996)'a göre ise, sosyal sistem ve sosyal dışlanma potansiyel mobbing sebebidir (Zapf, 1999:71). Bireyler aynı zamanda kendi eksik ve zayıf yönlerini kapatma amaçlı da mobbing'e başvurabilmektedirler (Aksoy, Taşpınar, Okur, Kurt, Taşpınar, 2017:21). Hoel ve ark. (1996)'na göre, örgüt içerisinde zorlayıcı ve otoriter yönetim tarzı mobbing davranışını arttıran nedenlerden biridir (Karahan, Yılmaz, 2014:5696).

Örgüt içerisindeki aşırı hiyerarşik yapılanma, örgüt içi iletişim kanallarının zayıf olması, liderliğin zayıf olması, işyerindeki monotonluk, stres, takım çalışmalarının az olması ya da olmaması, kötü yönetimin varlığı, ahlak dışı uygulamaların var olması mobbing'in başlıca nedenleri arasında görülmektedir (Çöğenli, Döner, 2015:31). Bunlara ek olarak, Zapf (1999) oluşturduğu mobbing modelinde de örgüt kültürü, düşmanlık, kıskançlık, günah keçiliği ve kişilik özelliklerinin de mobbing'in nedenleri arasında olduğu belirtilmiştir (Zapf, 1999:71).

1.2. Mobbing Süreci

Psikolojik yıldırma (mobbing), aniden ortaya çıkan bir durumdan ziyade, bir süreçtir. Bu süreç, iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlara hedef alınmasıyla başlamaktadır (Hacıcaferoğlu, 2013:117). Hedef seçilen kişinin itibarı ve özgüveni zedelenmektedir. Mobbing (psikolojik şiddet) denilince üç grup insan akla gelmektedir. Bunlar; genellikle üst düzeyde olan mobbing'i uygulayanlar, belirli sıklıkla ve süre ile aşağılama, engelleme, sinsi ve düşmanca davranışlara maruz kalan mobbing mağdurları ve herhangi bir sorumluluk almadan, kendilerini arabulucu gibi göstermeye çalışan mobbing izleyicileridir (Karakaş, Okanlı, 2013:568). Mobbing'i uygulayanlara baktığımızda, Leymann, kişilerin yıldırma başvurumalarını dört temel nedene bağlamaktadır. Bunlar; birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanca hareketlerden zevk almak, can sıkıntısından dolayı zevk arayışı, önyargılarını sağlamlaştırmaktır (Çöğenli, Döner, 2015:29). Bu kişilere baktığımızda, kendilerini üstün göstermeye çalışan, iki yüzlü, üstlerine karşı yaranmacı ve sahtekar oldukları görülmektedir (Karakaş, Okanlı, 2013:568). Davenport ve arkadaşlarına (2003) göre bu kişiler, kötü ya da hasta kişilikte olan kişilerdir (Altuntaş, 2010:3002). Zapf (1999), mobbing uygulayanların, bir kişiden ziyade bir grup olduğunu savunmaktadır (Okutan, Sütütemiz, 2015:2).

Mobbing mağdurlarına baktığımızda ise, mobbing'in hedefinde olan kişilerdir. Ayırt edici özellikleri bulunmamaktadır. İş yaşamında herkesin başına gelebilecek davranışlardır (Filizöz, Alper Ay, 2011). Bazı kaynaklar ise, kişilik özelliklerinin mobbing davranışında etkili olduğunu savunmaktadır (Çöğenli, Döner, 2015:30). Mobbing davranışında kişi kasıtlı olarak yıpratılır, sindirilir ve çaresiz bırakılarak işten çıkmaya zorlanır. Bu davranışlar, kötü niyetli, düşmanca ve aşağılayıcı davranışlardır (Gül, Ağıröz, 2011:31). Bu süreçte en çok zarar gören

kişiler mağdurlardır (Tetik, 2010:85). Mobbing'e uğrayan çalışanlar, depresyon, korku ve heyecanlar, yüksek tansiyon, ellerin titremesi, baş ve sırt ağrıları, iştahsızlık, mide-bağırsak rahatsızlıkları, kaşıntı ve döküntüler gibi sağlık sorunlarıyla çokça karşılaşmaktadırlar (Altuntaş, 2010:2996).

Mobbing izleyicileri ise olayı dışarıdan seyreden kişilerdir. sürece doğrudan karışmaz, ancak sürecin farkında olan, bazen de sürece dahil olan kişilerdir (Tetik, 2010:85). İzleyiciler de mobbing sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bu kişiler çoğunlukla kendilerinin de benzer olaylar ile karşılaşabileceğini düşünerek duruma karışmazlar (Çöğenli, Döner, 2015:30). Bu kişiler, mobbing olgusuna dair sorumluluk kabul etmezler ve kendilerini arabulucu gibi göstermeye çalışırlar. Bu kişiler bazen de çatışmanın asıl sebebidir (Karakaş, Okanlı, 2013:568).

1.3.Mobbing'in Sonuçları

Mobbing davranışının zararı ve maliyet sadece davranışın uygulandığı bireyle kalmayıp, örgütün geneline de ciddi zararlar vermektedir. Hem bireye hem de örgüte maliyetleri bulunmaktadır.

Mobbing, örgütlerde işe devamsızlık, iş devir oranında artış, üretim ve örgütün performansında azalış gibi zararlı problemlere sebep olmaktadır (Elçi, Karabay, Alpkan, Şener, 2014:1299). Zapf (1999)'a göre mobbing, çeşitli psiko-somatik şikayetler, depresyon, travma sonrası stres bozukluğu ve endişe gibi çeşitli sağlık sorunları ile sonuçlanmaktadır (Zapf, 1999:72). Yapılan araştırmalara göre, mobbing'e uğrayan çalışanların stres, depresyon, kaygı, aile problemleri, izole yaşamı tercih etme, panik atak, baş, bel, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları meydana gelmektedir (Dursun, 2012:102). Westhues (2005), akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasında mobbing'e uğrayan kişilerde hastalıklar, intihar ve iş kaybı yaşandığını vurgulamıştır (Duffy, Sperry, 2007:401).

Mağdurun sağlık sorunları yaşamasının yanı sıra, bu sorunlar ailesine kadar uzanmaktadır. Gözle görülür şekilde fiziksel, psikolojik problemler ve kişilerarası saldırılar meydana gelmektedir. Aynı zamanda evlilikler de olumsuz etkilenip boşanmalara yol açmaktadır (Duffy, Sperry, 2007:401). Mobbing'in yarattığı olumsuz sonuçların aile yaşamına kadar uzandığını söylemek mümkündür.

Aynı zamanda mobbing, şiddetli depresyon, öfke, panik atak, intihar eğilimleri, gerginlik, kilo kaybı ve alımı gibi bireysel sonuçlara, kişinin konsantrasyonunda azalma, işe geç kalma sonucu olarak iş hatalarının artması gibi iş üzerinde olumsuz etkilere de sebep olmaktadır (Aksoy, Taşpınar, Okur, Kurt, Taşpınar, 2017:21). Buradan hareketle, sadece mağdura verdiği zararlarla kalmayıp, iş kayıplarına ve örgüte de ciddi zarar vermektedir.

1.4.Mobbing İle İlgili Alınabilecek Önlemler

Mobbing davranışı ile mücadelede mağdurun yanı sıra, iş arkadaşlarının, işverenin ve hatta toplumun da durumun farkında olması önemlidir. (Aksu, Balcı, 2009:1369). Sadece mağdurun davranış ile ilgili farkındalığı yeterli değildir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünen çalışanlar öncelikle durumu sağlıklı bir biçimde değerlendirmeli ve bazı önlemler almalıdır. Bunlar;

- Kişiler sakın kalmalı ve çatışmadan kaçınmalıdır.
- Eğer psikolojik tacize sebep olan taraf üst yönetim değilse, üst yönetimle konu paylaşılmalıdır.
- Uzman doktorlar ve psikologlardan destek alınmalıdır.
- Mobbing'e uğradığına dair çeşitli not, e-posta, mesaj vb. belgeler saklanmalıdır.
- Süreci şahit olabilecek çalışma arkadaşlarıyla görüşmelidir.
- İhtiyaç halinde hukuki destek alınmalıdır (Genç, Erdiş, 2015:217).

Bireylerin yanı sıra, kurumların da itibarları ve marka değerlerini koruma amaçlı alması gereken çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Kurum içi mobbing'i önleyebilecek politikalar oluşturulmalıdır.
- Kurum içi eğitim verilmeli, gerekli bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- İşyerindeki mobbing uygulayıcılarına disiplin cezaları uygulanmalı ve rehabilitasyon önlemleri alınmalıdır.
- Mobbing şikayetleri dikkate alınarak, adil çözümler üretilmelidir.
- İşyeri yönetmeliklerine konuyla ilgili hükümler konulmalıdır (Genç, Erdiş, 2015:217).

SONUÇ VE ÖNERİLER

1960'lı yıllardan başlayarak günümüze uzanan mobbing olgusu, etik dışı iletişim, kasıtlı, karşı taraf üzerinde hakimiyet kuran, tehdit, baskı oluşturan ve yıpratıcı davranışlardır. Yoğun çalışma koşullarının olduğu, rekabete dayalı iş dünyasında tüm örgütlerde karşılaşılabilecek bir olgudur. Alanyazın tarandığında, mobbing tanımlarının ortak özelliği, kavramın kişiye yönelik düşmanca tavırlar sergilenmesi, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi dışlamaya yönelik olmasıdır (Altuntaş, 2010:2996). Çalışanlar ve örgütler için tehlike oluşturan mobbing davranışının önüne geçilebilmesi için öncelikli olarak örgüt içi iletişimin sağlam olması gerekmektedir. Aksi halde, huzursuz bir çalışma ortamı ve çalışanlar ortaya çıkacaktır. Buna yönelik, daha şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmeli, kararlara katılan, görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebilen çalışanların varlığı önemli hale gelmektedir. Çalışmada daha önce belirtilen mobbing türlerinden eğer ki dikey ve üstün asta uygulandığı türde bir davranış gerçekleşmiyor ise, daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratabilmek için ilk önce yöneticilere, sonra da mağdurun çalışma arkadaşlarının desteği önemli hale gelmektedir.

KAYNAKÇA

AKBIYIK, İ. (2013). "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Bireysel ve Kurumsal Mücadele İçin Öneriler", *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2), s.33-38.

- AKSOY, C., TAŞPINAR, B., OKUR, İ., KURT, G., TAŞPINAR, F. (2017). “Fizyoterapistlerde Mobbing Maruziyeti ve İş Üretkenliğinin İncelenmesi”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(1), s.20-27.
- AKSU, A., BALCI, Y. (2009). “İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma ile Baş Etme”, *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4(4), s.1367-1380.
- ALTUNAY, E., ORAL, G., YALÇINKAYA, M. (2014). “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), s.62-80.
- ALTUNTAŞ, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 18(5), s.2995-3015.
- ÇETİN, C., BAĞCI KURT, N. (2014). “Mobbing ve Çalışan Sağlığı”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(2), s.111-125.
- ÇÖĞENLİ, M., DÖNER, E. (2015). “Türkiye’de Akademisyenler Üzerine Gerçekleştirilen Mobbing Konulu Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), s.27-46.
- DİKMETAŞ, E., TOP, M., ERGİN, G. (2011). “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), s.137-149.
- DUFFY, M., SPERRY, L. (2007). “Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences”, *The Family Journal: Counseling and Therapy For Couples and Families*, 15(4), s.398-404.
- DURSUN, S. (2012). “İşyeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(1), s.103-113.
- ELÇİ, M., ERDİLEK, M., ALPKAN, L., ŞENER, İ. (2014). “The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, s.455-464.
- ELÇİ, M., KARABAY, M. (2016). “İşletmelerde Yıldırma Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), s.125-149.
- ERDİRENÇLEBİ, M., YAZGAN, E. (2017). “Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), s.267-284.
- ERTUNA, D., ERTUNA, E. (2015). “Yıldırma (Mobbing): Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), s.127-138.
- FİLİZÖZ, B., ALPER AY, F. (2011). “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), s.229-241.

- GENÇ, O., ERDİŞ, E. (2015). “İnşaat Sektöründe Mobbing Sorunsalı”, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(1), s.215-221.
- GÖKTÜRK, G., BULUT, S. (2012). “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), s.53-70.
- GÜL, H., AĞIRÖZ, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), s.27-47.
- GÜNEL, D. (2010). “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), s.37-65.
- HACICAFEROĞLU, S. (2013). “A Survey on the Relationship Between the Levels of Intimidation (Mobbing) Behaviors of the Branch Teachers Employed in the Secondary Education and Demographic Characteristics”, *Inonu University Journal of The Faculty of Education*, 14(3), s.111-127.
- İLHAN, Ü. (2010). “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), s.1175-1186.
- KARAHAN, A., YILMAZ, H. (2014). “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, 9(33), S.5692-5715.
- KARAKAŞ, S., OKANLI, A. (2013). “Hemşirelik ve Mobbing”, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), s.562-576.
- KULAKÇI, H., AYYILDIZ, T., VEREN, F., KALINCI, N., TOPAN, A. (2015). “Zonguldak İl Merkezi Kamu Hastaneleri’nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Mobbing ve Tükenmişlik Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 12(2), s.133-141.
- LEYMANN, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*, 5(2), s.119-126.
- LEYMANN, H. (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), s.165-184.
- MATTHIESEN, S., EINARSEN, S. (2007). “Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences”, *Violence and Victims*, 22(6), s.735-753.
- NAKTİYOK, A., POLAT, F. (2016). “Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), s.1-17.
- OKUTAN, E., SÜTÜTEMİZ, N. (2015). “Mobbing (Yıldırma) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Örnek Olay İncelemesi”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(1), s.1-14.
- ÖZDEMİR, S., TOSUN, B., BEBİŞ, H., YAVA, A. (2013). “Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12(2), s.183-192.

- ÖZLER, D. (2010). “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”. Ekin Basım Yayım Dağıtım, Eylül 2010.
- SHEEHAN, M. (2004). “Workplace Mobbing: A Proactive Response”. Paper at Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia.
- SOLMUŞ, T. (2005). “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), s.1-11.
- SZIGETY, T. (2012). “Early Predictors of Workplace Mobbing”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, s.418-422.
- TAŞ, İ., KORKMAZ, H. (2014). “Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği”, *Asos Journal The Journal of Academic Social Science*, 2(2/1), s.29-55.
- TETİK, S. (2010). “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), s.81-89.
- TUTAR, H. (2004). “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), s.101-128.
- VANDEKERCKHOVE, W., COMMERS, R. (2003). “Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, s.41-50.
- YEŞİLTAŞ, M., DEMİRÇİVİ, B. (2010). “İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), s.199-217.
- YILMAZ, A., ÖZLER, D., MERCAN, N. (2008). “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), s.334-357.
- ZAPF, D. (1999). “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), s.0143-7720.