

İşyerinde Mobbing

İlknur Sayan¹

Ferhat Varış²

Özet

İş yerinde yükselen bir sorun olan mobbing, son zamanlarda akademik ve iş ortamlarında giderek daha fazla ilgi görmektedir. Mobbing, sosyal ve psikolojik olarak çok boyutlu özellikleri olan ve iş ortamında sıkça görülen bir eylemler dizisidir. Mobbing, kişiliği, saygınlığı, fiziksel ve psikolojik bütünlüğü etkileyen davranışlar, sözler, eylemler, jestler veya yazılar olarak kendini gösterebilir. Mobbing çalışma ortamı üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Bunlar stres ve depresyondan psikosomatik bozukluklara ve hatta kronik hastalıklara kadar uzanır. İşyerinde mobbing, bir çalışana veya bir grup çalışana yönelik, sağlık ve güvenlik açısından risk oluşturan, tekrarlayan, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlardır. Gözdağı verme, fiziksel şiddet, ayrımcılık şeklinde kendini gösterebilir. Bireysel, örgütsel ve hatta sosyal düzeyde ciddi olumsuz etkilere neden olabilecek mobbing olgusunun farkına varmak, nedenlerini belirlemek ve önlemleri almak önemlidir.

1. GİRİŞ

İşyerlerindeki hızlı değişimler nedeniyle zarar verici psikososyal ve örgütsel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi artmaktadır. Modern değişim toplumu, maddi çıkar elde etmek amacıyla daha iyi iş ve mesleki pozisyonlar için yoğun iş koşullarında çalışmaktadır. Hızlı rekabet ve küresel ekonomik kriz ortamında, fiziksel, duygusal istismar, taciz, terör, travma ve mobbing ile ilgili mağduriyetler ve işyerinde şiddete uygun koşullar ortaya çıkmaktadır. Yeni

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ilknur.sayan@kent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7133-5858

2 ferhat.varis@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-5109-0583

stresörler; işyerinde istismar, yetki ve görevin kötüye kullanımı, korkutma, siyasi parti üyeliği tercihi ve cinsiyet eşitsizliği gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkan modern çalışma koşullarının özellikleridir (Nikolić ve Višnjić, 2020). Ortaya çıktığı gündən bu yana “mobbing” kavramı hem teorik hem de pratik bağlamda büyük ilgi görmüş ve oldukça fazla çalışmaya konu olmuştur (Aydın vd., 2007; Yaman, 2015).

İşyerinde mobbing konusu karmaşık bir konudur. Birçok şekilde ve seviyede birden fazla nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir. Temel düzeyde mobbing; bir astın, bir meslektaşın veya bir üstünün sistematik olarak kötü muamele görmesiyle ilgilidir. Bu durum devam ederse ve uzun sürerse, ciddi sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olabilir. Bu tür bir tacize maruz kalmak, işyerinde aşırı sosyal stres türü veya travmatik bir olay ve yıkıcı bir sorun oluşturabilir (Hoel vd., 2020).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri mobbing uygulamalarıdır. Mobbing prevalansının yapılan çalışmalarda kullanılan ölçme araçlarına ve çalışılan ülke, cinsiyet veya çalışılan iş sektöründeki farklılıklara göre değiştiği belirtilmektedir. Bir anket yoluyla gerçekleştirilen 16517 katılımcının küresel ölçekte bir çalışmasında, katılımcıların%64'ünün en az bir kez mobbing'e maruz kaldığı belirlenmiştir. Kadınlar mobbing'e erkeklerden daha fazla maruz kalma eğilimindedir. Ayrıca, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları, taksi ve otobüs şoförleri, kasiyerler ve güvenlik görevlileri gibi meslek gruplarının mobbing'e daha sık maruz kaldıkları bildirilmektedir (Ulaş vd., 2018). Leymann Psikolojik Terör Envanteri (LIPT) aracının Yunanca versiyonu kullanılarak yapılan bir başka çalışmada, işyerinde zorbalığın sağlık kuruluşları arasında çok yaygın bir fenomen olduğunu ve mobbingin en yaygın biçimlerinin “sürekli kesintiye uğramak” (%17,2) ve “sürekli yeni iş görevleri verilmesi” (%13,5) olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kadınlar erkeklere göre mobbing davranışına daha sık maruz kaldığı belirtilmektedir (Batsi ve Karamanis, 2019).

Toplum sağlığını etkileyebilen işyeri mobbingi, bireyler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması, iş performansının düşmesine, iş yabancılaşmasına, iş kalitesinin düşmesine ve iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu yönüyle incelendiğinde, mobbingin, bireyler ve gruplar üzerinde psikolojik ve fiziksel bir etkiye sahip olacağı, ayrıca örgüt ve hatta ülke üzerinde ekonomik olumsuz bir etkisi olabileceği görülmektedir. Modern işyeri ortamının temel özelliklerinden biri, çalışanlara değer vermesi ve duygusal yönden sağlıklı ve güvenli bir ortamın sağlanmasıdır. Bu çalışmada, işyerinde mobbing kavramı detaylı olarak incelenmiş, mobbingin tüm yönleri ile etkisi ve ortaya çıkan sorunlar ele alınmıştır.

2. İŞYERİNDE MOBBİNG KAVRAMI

2.1. İşyerinde Mobbing Tanımı

Mobbing, işyerinde önemli bir psikolojik ve fiziksel stres faktörü olduğu için araştırmacıların büyük ilgisini çekmiştir (Romero vd., 2020). Günümüzde mobbing kavramı dünyanın tüm ülkelerinde bilinen bir psikososyal olgu haline gelmiştir. Dünyanın tüm ülkelerinde mobbing farkındalığı giderek artmış ve mobbing terimi literatürde farklı isimler olarak yaygın olarak görülmektedir. Çünkü mobbing terimi Almanya, Avusturya, İtalya, İsveç, İspanya ve Türkiye’de yaygın olarak kullanılmaktadır (İbiloğlu, 2020).

Mobbing kavramı, Latince kelimesinden gelir ve dengesiz kalabalık, kuşatma, taciz, rahatsız edici anlamındadır. İngilizce’de bu kavram “yasadışı bir yerde toplanmak ve saldırmak” anlamına gelir. Türk Dil Kurumu, mobbing terimi olarak “taciz” terimini kullanmaktadır (İbiloğlu, 2020). Bir kavram olarak mobbing, bir işyerinde çalışan bir çalışana üst(ler)/meslektaş(lar) veya ast(lar)ı tarafından farklı nedenlerle uygulanan duygusal saldırılar olarak tanımlanmaktadır. Sonuçta, mobbing çalışmalarında, içerikler aynı olmasına rağmen, farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, “zorbalık/ mağduriyet, duygusal istismar, kötü muamele, taciz ve istismar” terimleri, mobbingi tanımlamak için sıklıkla kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Genel kapsamdaki çalışmalar “işyerinde mobbing” üzerine odaklanmıştır (Yaman, 2015).

Mobbing uygulaması için bir süre boyunca tekrar eden ve düzenli olarak gerçekleştirilen yıldırma tutum ve davranışlarıdır (Romero vd., 2020). Bazı araştırmacılar, mobbingi, altı ay boyunca haftada en az bir veya iki kez zorbalık davranışı yaşanmışsa meydana gelmiş olarak tanımlarken (örneğin, Leymann 1996), diğerleri aday gösterilen bir zaman süresi olmadan ölçmektedir (Branch vd., 2013). Mobbing, şiddetli eylemler, sözler veya iş organize etme yolları ile kendini gösteren ve çalışan bireyin istifasını sağlamak için kişiliği, onurunu, fiziksel ve zihinsel bütünlüğünü etkileyen düşmanca, aşağılanmış bir ortam oluşturmayı amaçlayan, işletme içinde veya dışında tekrarlayan sıra davranışları olarak tanımlanır (Batsi ve Karamanis, 2019).

Mobbing, iş arkadaşları veya üstleri ile işyerindeki personel arasındaki bir çatışmayla kesintiye uğrayan, ilgili bireyin sistematik olarak domine edildiği ve sıklıkla doğrudan veya dolaylı olarak bir veya daha fazla kişi tarafından (haftada en az bir kez) ve uzun bir süre boyunca (minimum altı ay) çalışma işten atılması amacıyla saldırıya uğradığı ve ayrımcılığa uğradığını hissettiren bir iletişimdir (Bonciu vd., 2012). Birey işyerinde giderek daha fazla örtülü

psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Günümüzde işyerinde psikolojik şiddetin en yaygın biçimleri sosyal dışlanma (dışlama), alay etme, kıskançlık davranışı, dayatılan yasaklar ve talepler, ne pahasına olursa olsun itaat gerektiren ve aşağılanmaya maruz kalan davranışlardır. Tüm bu mobbing biçimleri giderek daha karmaşık hale gelmektedir (Arnejić, 2016).

İşyeri mobbingi, dört ana özellik ile karakterize edilir (Rissi vd., 2016):

- Sıklık ve tekrarlama: Düşmanca davranışlar belirli bir süre boyunca günde birkaç kez gerçekleşmelidir.
- Kişilik: Düşmanca davranışları bir grup insana değil, belirli bir kişiye yöneliktir. Belirli bir grupta birden fazla kişinin hedef alınması da mümkündür, ancak süreç her zaman doğrudan ve kişiseldir.
- Coğrafi sınır: Düşmanca davranışlar işyerinde, doğrudan veya dolaylı olarak aynı kuruluşa bağlı olan kişiler arasında gerçekleşmelidir.
- Zarar verme niyeti: Söz konusu davranışlar, mağdurun etki alanlarını azaltmak ve dâhil olduğu organizasyondan veya belirli bir projeden çıkarılmalarını sağlamak için mağdura zarar vermeyi amaçlamaktadır. Hedef açık veya örtülü olarak tanımlanabilir.

İşyeri mobbing (Leymann, 1990) bir veya birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde, bireye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim anlamına gelmektedir. İşyerinde mobbing bireylerde önemli ölçüde psişik, psikosomatik ve sosyal sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Yamada vd., 2018). Bununla birlikte, mobbingin ne olduğu konusunda mutlak bir anlaşmaya varmak neredeyse imkansızdır, çünkü bağlam, yoğunluk ve davranış kalıplarının varlığı gibi konular önemlidir, bir kişinin “yıldırımaya maruz kalmanın öznel algısı” bireyden bireye değişebilir (Branch vd., 2013).

2.2. İşyerinde Mobbing’in Gelişimi

Mobbing kavramı, 1960’larda hayvan davranışını inceleyen bilim adamı Lorenz tarafından tanımlandı (Davenport vd., 2003). Mobbing davranışları konusunda öncü olan Leymann, hedef bir hayvanı bölgelerinden çıkarmak için bir araya gelen kuşların ve diğer hayvanların davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz’in çalışmalarına dayanarak bu kavramı ortaya koymuştur (Yamada vd., 2018). Bu çalışmalar, bir grup küçük hayvanın daha büyük bir hayvanı (bir grup hayvanı) korkutmak için yaptığı saldırıyı anlatmaktadır (Davenport vd., 2003).

Mobbing kavramı, bir bilim adamı Peter-Paul Heinemann’ın okul çağındaki çocukların yalnız ve zayıf olduğunu düşündükleri diğer çocuklara

karşı saldırgan davranışlar gösterdiğini gözlemlediğinde, kişilerarası davranışı tanımlamak için kullanılmaya başlandı. Ayrıca, “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabı 1972’de yayınlandı (İbiloğlu, 2020).

İşyerinde zorbalık konusuna olan ilgi, kısmen devam eden araştırmalardan ve okul çocukları arasında zorbalığa odaklanmaktan esinlenerek 1980’lerde İskandinavya’da ortaya çıkmıştır. Profesör Heinz Leymann, 1986’da konuyla ilgili ilk İsveç kitabında literatürde daha önce tanımlanmamış bir dizi sistematik kötü muamele ve sosyal dışlanma olayıyla karşılaştı (Hoel vd., 2020).

İşyerinde zorbalık olgusu, 1976’da Amerikalı Psikiyatrist Carroll M. Brodsky tarafından “Taciz Edilen İşçi” adlı ilgi çekici bir kitapta ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Brodsky beş ana taciz türünü tanımladı: Cinsel taciz, günah keçisi ilan etme, isim takma, fiziksel istismar ve iş baskısı. Brodsky’nin öncü çalışması, yayınlandığı sırada çok fazla ilgi görmedi, İsveç’teki Heinz Leymann’ın ilk eserlerinden çok sonra, yıllar sonra hayata geçirildi ve yeniden keşfedildi (Hoel vd., 2020).

1980’li yılların başında, Leymann, işyerinde benzer davranış türlerinin olduğunu keşfetti. Leymann, bu kavramla 1984 yılında tanıştığını ancak bu fenomenin çok eskiye dayandığını işaret etmiştir. Bu fenomen “mobbing”, “birine çeteleşme”, “zorbalık” veya “psikolojik terör” olarak adlandırılmıştır. Bu tür bir çatışmada, mağdur sistematik, damgalayıcı bir sürece ve haklarının ihlaline maruz kalır (Leymann, 1996). Leymann Mobbing davranışlarının yetişkinler arasındaki yansımaları ele almış ve psikolojik taciz olgusunu İsveç ve Almanya’daki işyerlerinde incelemiştir (Bulut ve Göktürk, 2012).

Bu kavramın, iş ve örgüt psikolojisi bağlamında uygulanması, 1996 yılında mobbingin en ünlü tanımını şekillendiren Alman psikiyatrist Leymann ile gerçekleşmiştir. Leymann’ın tanımına göre “İşyerinde psikolojik terör veya mobbing, bir veya daha fazla kişi tarafından başlatılan ve sistematik bir şekilde bir bireye yöneltilen, düşmanca bir iletişimi içerir. Mobbing bir yıkım sürecidir, izole edilmiş olarak alınan düşmanca eylemleri içerir, önemsiz görünebilir, ancak sürekli tekrarlama yoluyla tehlikeli etkilere sahiptir” (Pascu, 2015). Meynell (2004), mağdur üzerindeki uzun süreli ve yıkıcı etkileri nedeniyle mobbing’i “mini soykırım” olarak adlandırdı (Meynell, 2004; Pascu, 2015).

Noa Davenport ve diğerleri (1999), işyeri mobbingini şu şekilde tanımladılar: Mobbing sendromu, haksız suçlamalar, aşağılama, genel taciz, duygusal istismar ve/veya terör yoluyla bir kişiyi işyerinden çıkmaya zorlamak için kötü niyetli bir girişimdir (Yamada vd., 2018). Mobbing, işyerlerinde

aşırı sosyal stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Leymann ve Gustafson, 1996). Vandekerckhove ve Commers (2003), mobbingi basitçe, bir kişinin tekrarlanan ve sistematik davranışı olarak tanımlamıştır (Doğan ve Doğan, 2009). Mobbing bireysel, grup ve örgütsel dinamikleri içerir. Öngörülebilir bir şekilde aşağılanma, itibarsızlaştırma ve bozulma ile mesleki itibar kaybı ve çoğu zaman, mağdurun fesih, uzatılmış tıbbi izin ve istifa yoluyla kuruluştan çıkarılması ile sonuçlanır (Yamada vd., 2018).

Buna paralel olarak, işyerinde zorbalık konusu başlangıçta esas olarak psikolojik bir bakış açısıyla, özellikle de iş ve örgüt psikologları tarafından araştırılmıştır. Bu nedenle, 1990'larda araştırmanın odak noktası "kim kime ne yapar; ne zaman, nerede, neden; ve örgüt için ne tür sonuçlar doğuracağı"dır. İlgi arttıkça ve yayıldıkça, araştırmanın odağı sosyoloji, hukuk, endüstriyel ilişkiler, epidemiyoloji ve tıp gibi alanlara yayılmıştır (Hoel vd., 2020).

2.3. İş Yerinde Mobbing ile İlişkili Kavramlar

1980'lerin sonlarından bu yana, işyeri mobbingi, işyeri zorbalığı ve ilişkili kavramlar, araştırma ve mesleki literatürde görünmeye başladığında, psikoloji, örgütsel davranış ve hukuk gibi çeşitli alanlardaki akademisyenler ve uygulayıcılar bu terimleri tanımlamaya çalışmıştır. Otuz yıl sonra, işyerinde zorbalık ve mobbing kavramları, literatür sözlüğüne tamamen girmiştir (Yamada vd., 2018).

1980'lerin sonlarından bu yana, işyeri mobbingi, işyeri zorbalığı ve ilişkili kavramlar, araştırma ve mesleki literatürde görünmeye başladığında, psikoloji, örgütsel davranış ve hukuk gibi çeşitli alanlardaki akademisyenler ve uygulayıcılar bu terimleri tanımlamaya çalışmıştır. Otuz yıl sonra, işyerinde zorbalık ve mobbing kavramları, literatür sözlüğüne tamamen girmiştir (Yamada vd., 2018).

Sonuçta, mobbing çalışmalarında, içerikler aynı olmasına rağmen, farklı kavramların değiştirilebilir olarak kullanıldığı görülmektedir (Yamada vd., 2018). Uygulamada, zorbalık, taciz ve mobbing kavramları arasında sadece küçük farklılıklar vardır. Zorba terimi, birçok durumda ve muhtemelen birden fazla hedefe karşı agresif davranan faildir. Taciz kavramı da faille daha uyumludur ve cinsel tacizin yanı sıra daha ciddi kötü muamele ve ihlallerin tek bir bölümünü kapsayan daha geniş bir kavramdır. Leymann'a (1996) göre, 'zorbalık' yerine 'mobbing' teriminin seçilmesi, yetişkinler arasındaki fenomenin genellikle incelikli, anlamına geldiği gerçeğini yansıtan bilinçli bir karardır (Hoel vd., 2020).

Bu süre zarfında, farklı terminolojiler kullanmış olsalar da ‘işyeri zorbalığı’ en tutarlı şekilde kullanılan terim olma eğilimindedir. Ayrıca, mobbing ile ilgili işyerinde şiddet, stres, taciz, zorbalık gibi ilgili kavramlar arasındaki farklarını incelemek gerekmektedir (Branch vd., 2013).

2.3.1. İşyerinde şiddet

Şiddet tüm dünyayı etkileyen bir sorundur (Aksakal vd., 2015). İşyerinde şiddet, hiyerarşik sistemin farklı düzeylerinde iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen bağırma, küçümseyici yorumlar, ilgili bilgileri saklama, kaba, görmezden gelme ve aşağılayıcı davranışlar gibi herhangi bir saldırgan eylem olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel ve psikolojik şiddetin her ikisi de yaygındır, ancak psikolojik şiddet daha fazla görünmektedir. Psikolojik şiddet, bir kişiye veya kolektif güce karşı, hakaret, tehdit, saldırı, sözlü taciz de dahil olmak üzere fiziksel, zihinsel, ruhsal, ahlaki ve sosyal zararlar sonuçlanan kasıtlı eylem olarak tanımlanabilir (Mento vd., 2020).

Dünya Sağlık Örgütü işyerinde şiddeti şu şekilde tanımlamaktadır: “Personelin, işe gidip gelmenin de dahil olduğu, işleriyle ilgili koşullarda, güvenliklerine, refahlarına veya sağlıklarına açık veya örtülü bir meydan okuma içeren, işleriyle ilgili koşullarda istismar edildiği, tehdit edildiği veya saldırıya uğradığı olaylardır” (Aksakal vd., 2015).

Şiddet, bir kişiye veya bir grup insana karşı kasıtlı olarak güç kullanılmasıdır. Mobbing kavramını açıklamak için kullanılan bir başka ifade de “psikolojik şiddet” olduğundan, bireyler için nasıl, nerede ve hangi düzeyde şiddetin uygulandığının bilinmesi de önemlidir. Şiddetin tanımı kadar önemli olan bir diğer konu da “şiddet algısı” yani şiddetin ne olduğu ve neyin şiddet olarak kabul edilemeyeceğiyle ilgilidir. Kişilik tipleri açısından benzer tutum ve davranışlar farklı olabilir. Bazıları aynı tutum ve davranışları şiddet olarak görüp onunla mücadele etse de bazıları şiddeti normal görmekte, bu tutum ve davranışların meşruiyetini elde edebilmektedir. Bu nedenle, işyerinde şiddet içeren davranışlar, çalışanın kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre değişiklik gösterecektir. Ayrıca işyerinde ve sosyal yaşamda şiddetin nasıl ifade edileceği ve kabul edileceği de çok önemlidir. Şiddete maruz kalmış kişiler şiddetin kabul edilebilir olduğunu düşünüyorsa, bu artık şiddet değildir, bir alışkanlıktır. Daha da önemlisi, şiddet bir yaşam biçimiye, bu bir sorun değil, bir yönetim biçimidir. Bu durumda bile, şiddet sorunu çözme aracı olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2004).

İş yerindeki şiddet, psikolojik sağlığı ve insanların davranışlarını bozarak, çalışanların iş üretkenliğine zarar vermede önemli bir rol oynar. İkinci olarak, işyeri şiddeti (taciz, mobbing, dışlama ve takip) çalışanların moralini,

iş arkadaşları ve akranları arasındaki birliği azaltır. Bu durum nedeniyle çalışanlar, sosyal bağlarından uzaklaştırıldığı için örgütsel kaynaklara ve verilere erişememekte ve bu da çalışan performansının düşmesine neden olmaktadır (Rasool vd., 2020).

2.3.2. İşyerinde stres

Stres, bizi zorlayan veya tehdit eden olaylara verilen fiziksel ve psikolojik tepkilerin bir kombinasyonudur (Sohail ve Rehman, 2015). Bedende veya zihinde gerginliği tetikleyen duygusal, kimyasal veya fiziksel bir faktör olarak tanımlanabilir (Yaman, 2015). İş stresi, çalışanın iş talepleriyle başa çıkma yetenekleri ve becerileri arasında dengesizlik olduğunda ortaya çıkar. Normal koşullarda, stres tepkisi, ani değişiklikler, tehlikeler veya acil taleplerle başa çıkmamızı sağlayan güçlü bir koruyucu mekanizmadır. Anormal durumlarda, stres koruyucu mekanizmalarımızı bastırır ve ciddi olumsuz sağlık sonuçlarına yol açar. Bazı insanlar stresin depresyona ve düşmanlığa neden olan olumsuz duyguların bir durumu olduğunu algılar. Diğer insanlar stresin olumsuz duyguların bir sonucu olduğunu algılayabilir. Olumsuz duygulara verilen cevap, yüksek tansiyon ve kas gerginliği gibi davranışsal ve duygusal değişiklikler getiren fizyolojik tepkilerdir (Sohail ve Rehman, 2015).

Olumlu stres, bireyi motive edebilir, başarı duygusunu geliştirebilir ve iş memnuniyetini artırabilir. Bununla birlikte, kişisel başarı için gerekli bir koşul olan bu baskının yoğunluğunun ve şiddetinin kontrol edilmesidir. Yoğunluk ve şiddet aşırı olduğunda, kişiler tükenmişlik yaşayabileceği için performansı hızla düşecektir. Bireysel faktörler, çalışanların çalışma ortamında yaşadıkları baskının şiddetini ciddi şekilde etkileyecektir. Ancak, tüm stres faktörleri herkesi aynı şekilde etkilemez. Çalışma ortamında bir kişinin sağlığını etkileyen stresler, aynı ortamdaki başka bir kişi üzerinde etkili olmayabilir (Tınaz, 2006). Bir şirkette psikolojik terör varsa çalışanlar streslidir. İşyerinde şiddet sadece çalışanlar arasında strese neden olmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt yöneticilerini de sıkıntıya girmesine neden olur (Rasool vd., 2020).

2.3.3. İşyerinde taciz

İşyeri tacizi, sayısız şekilde tanımlanmış geniş bir kavram olmasına rağmen tüm temel yönlerini kapsayan genel bir tanım, “işyerinde bir ast, bir iş arkadaşına, bir iş arkadaşına yönelik saldırgan davranışın sistematik olarak sergilenmesidir.” İşyeri tacizinin ortak noktası, söz konusu davranışın tacize uğrayan kişinin sağlığını ve esenliğini olumsuz yönde etkilemesi aynı zamanda iş tatminini azaltması, stres düzeyini yükseltmesi ve işyerindeki

tacizi arttırmaktadır. Bazı çalışmalar kadınların işyerinde tacizin hedefi olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Otterbach vd., 2021).

Toplumsal cinsiyetin mobbingde önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Toplumsal cinsiyet ve mobbing arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalarda, kadın çalışanların mobbinge erkeklerden daha yüksek oranda maruz kaldığı vurgulanmaktadır. Birçok çalışmanın sonuçlarına göre, kadınların erkeklerden farklı bakış açıları ve yetenekleri vardır, ayrıca kadın işçiler çoğunlukla yönetilirken, erkek işçiler çoğunlukla yönetici pozisyonundadır. Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları araştırması, kadın çalışanların erkeklerden 3 kat daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını, ayrıca İrlanda, Finlandiya ve Lüksemburg'da yaşayan kadın çalışanların diğer ülkelerdeki kadın çalışanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını ortaya koymuştur (İbiloğlu, 2020). Erkeklerin iş hayatlarında cinsel taciz oranları daha düşüktür ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen bireylerin cinsel tacizi hakkında çok az şey bilinmektedir (Cortina ve Areguin, 2021).

Sosyal bilimciler tacizi “işyerinde, alıcı tarafından saldırgan olarak değerlendirilen, kaynaklarını aşan veya refahını tehdit eden cinsellikle ilgili istenmeyen davranışlar” olarak tanımladılar. Herhangi bir cinsiyet için geçerli olan daha yeni bir tanım “bir kişiyi cinsiyetine dayalı olarak aşağılayan, küçük düşüren davranışların” geniş bir alanı olarak tanımlar. Diğer bir tanım, cinsel tacizi, güç ve egemenliğin bir ifadesi ve kişinin kendi cinsiyete dayalı sosyal statüsünü korumak veya geliştirmek için bir mekanizma olarak ifade etmektedir. Bu davranış, erkekleri ayrıcalıklı kılan (erkeklerin neden kadınlardan daha fazla cinsel tacizde bulunduğunu açıklayan) bir hiyerarşi olan mevcut cinsiyet hiyerarşisini güçlendirir (Cortina ve Areguin, 2021).

2.3.4. İşyerinde zorbalık

İşyerinde zorbalığı, kendi başına bir fenomen olup olmadığı veya bir kişisel çatışma olarak mı yoksa işyerinde saldırganlık başlığı altında mı görüleceği konusunu gündeme getirmektedir (Hoel vd., 2020). İşyerinde zorbalık, “bir veya daha fazla çalışana yönelik, mağdur tarafından istenmeyen, kasıtlı veya bilinçsiz olarak yapılan, ancak aşağılanmaya, suça ve sıkıntıya neden olan tüm tekrarlanan eylem ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır. Zorbalık davranışı bir kerelik bir olay değil, tırmanan bir süreçtir. Leymann'ın (1996) tanımına göre, “bir veya daha fazla kişi tarafından, esas olarak zorbalık nedeniyle çaresiz ve savunmasız bir konuma itilen bireye yönelik sistematik bir şekilde yönlendirilen düşmanca ve etik olmayan iletişimidir” (Zapf vd., 1996; Vartia, 2001).

İşyerinde zorbalığın ortaya çıkması, üretkenliğin azalması, kuruluşa bağlılığın azalması, daha düşük moral, daha yüksek ciro ve artan gerginlik ve iş stresi düzeylerinde artma gibi olumsuz etkilere neden olur. Zorbalar ayrıca zorbalık davranışları yoluyla kaynaklarını korumak için motive olurlar. Sonuç olarak, zorbalar iş güvencesini düşük algıladıklarında, özellikle alternatif istihdam fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinde, başkalarına zorbalık etme olasılıkları daha yüksektir. Bununla birlikte, işyeri zorbalığının arkasındaki kesin motivasyonları belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (D'Cruz vd., 2021).

3. İŞYERİNDE MOBİNG ÇEŞİTLERİ

Çoğu araştırmacı işyerinde mobbingi, aşağı doğru (veya dikey), yukarı, yatay ve karışık mobbing olmak üzere dört ana türe ayırır:

3.1. Dikey (Aşağı Doğru) Psikolojik Mobbing

Dikey mobbing, mobbing uygulayıcısının çalışanları taciz etmek için ayrıcalıklı konumundan yararlandığı daha yüksek bir pozisyonda olduğu durumlarda ortaya çıkar (Pascu, 2015). Araştırmaların çoğunluğu dikey (aşağı doğru) mobbinge odaklanmıştır ve yöneticiler tarafından astlarına karşı uygulanır (Branch, 2013).

3.2. Yatay Mobbing

Yatay mobbing, mobbing uygulayıcısının ve mağdurun işyerinde benzer pozisyonlara sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar ve meslektaşlar arasında meydana gelir. Yatay mobbing, duygusal düzeyde dikey mobbingden daha ciddi sonuçlar doğurabilir. Mağdurlar genellikle örgütsel değerlere güvenen, çok açık ilkelere sahip insanlardır. Mağdurlar genellikle örnek profesyoneller veya grup normundan farklı insanlardır (bir grup erkekte bir kadın, bir grup gençte yaşlı bir çalışan gibi) (Pascu, 2015). Çoğu durumda, psikolojik taciz, aynı seviyedeki çalışanlar arasında bir çatışma veya rekabet aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çatışmalar, yetki veya sorumluluk çatışmalarından veya daha başarılı çalışanları cezalandırma arzusundan kaynaklanıyor olabilir. Örgüt kültürü, özellikle katı bir bürokratik kültüre sahip şirketlerde, kıdemli çalışanların meslektaşlarına psikolojik taciz göstermelerinin yolunu açabilir (Riguzzi, 2001).

3.3. Yukarı Doğru Mobbing

Mobbing, bir kuruluşun tüm seviyelerinde ortaya çıkabilir. Yakın zamanda yukarı doğru mobbing yönetici pozisyonundaki bir kişiye yapılan zorbalık olarak tanımlanmaktadır (Branch, 2013). Daha az yaygın bir istismar türü,

bir yöneticinin bir veya daha fazla astı tarafından saldırıya uğradığı yukarı doğru tacizdir (Rissi vd., 2016).

3.4. Karışık Mobbing

Karışık mobbing, bir çalışanın meslektaşları ve üstleri gibi farklı hiyerarşik düzeylerdeki bireyler tarafından saldırıya uğraması durumunda ortaya çıkar. Tacizin türü ne olursa olsun (aşağıya, karışık, yatay veya yukarıya), işyerinde mobbing, mağdurun genellikle kendini savunamadığı karmaşık bir süreçtir. Bu, benlik kavramının kaybı, yararsızlık duygusuyla birleştiğinde, onur ve öz saygı kaybına neden olabilir (Rissi vd., 2016).

4. İŞ YERİNDE MOBBİNG SÜRECİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

Mobbing kurbanları genellikle büyük sorunlar yaşamadan önce işyerinde başarılı olan kişilerdir. Bu kişi veya kişilerin etrafındaki insanlar yavaş yavaş kurbanı karşı olumsuz bir tutum sergilemeye başlar. İşyerinde psikolojik taciz genellikle zorbadan kaynaklanır. Meslektaşların veya yönetimin kişinin davranışını değiştirememesi veya direnç göstermesi nedeniyle, sadece zorbanın gücü artmaz, aynı zamanda bu kişiler psikolojik tacizde de ortak olurlar (Hartig ve Frosch 2006).

Leymann, yıldırma sırasında beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Genel olarak yıldırma sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- **Kritik olaylar:** Genellikle tetikleyici bir çatışmadır. Ancak araştırmalar, çatışmayı hangi faktörlerin yıldırmaya çevirdiğini tam olarak belirleyememiştir (Leymann, 1996).
- **Saldırgan davranış:** Tek başına veya aynı anda olumsuz davranışta bulunmak her zaman kuşatma anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiğinde ve bir kişiyi ele geçirme ve sindirme amacı güdüldüğünde, kuşatma aktif hale gelmiştir (Leymann, 1996).
- **Yönetime katılım:** Yönetim bu aşamada rol oynamaya başlar. Bununla birlikte, yetkili makamın şimdiye kadar hakarete uğrayan kişiyi kolaylıkla yanlış anlaması muhtemeldir ve bu kişi, işyerinde çoğu kişi tarafından farklı, yanlış ve psikolojik bir sorun olarak damgalanır (Leymann, 1996).
- **Dışlama:** Bu aşamada yıldırma altındaki insanlar profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izni kullanılabilir. Örgütte bu haber duyulduğunda, bu kişi hakkındaki “zor kişi”,

“paranoyak kişilik” veya “psikiyatrik hasta” gibi tanımlar ortaya konur. Oysaki bu süreç esas olarak istifa veya işten çıkarılmaya yol açabilir (Leymann, 1996).

- **İşten Çıkarma:** Kişinin yaşadığı duygusal stres ve sonrasında yaşadığı psikosomatik hastalığı önlemek için herhangi bir çaba sarf etmediğinde devam eder. Mobbing sırasında işyerinden uzaklaştırılan kişilerin yaşadığı travma, sonrasında da kişide stres bozukluğunu tetikleyebilmektedir (Tınaz, 2006).

4.1. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing süreci, kurumsal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır ve kültürden bağımsız olarak tüm işyerlerinde gerçekleşebilir (Tınaz, 2006). Mobbing davranışları, kasıtlı bir strateji olarak örgüt yönetimi tarafından göz ardı edilebilir, tolere edilebilir, yanlış anlaşılabilir veya gerçekten kışkırtılabilir. Ne yazık ki, mobbing sürecinin izlenmesi, mobbingin uygulanması kadar sorunludur (İbiloğlu, 2020).

Bu süreçte kendi rollerini oynayan üç tür grup olduğu söylenebilir (Tınaz, 2006):

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri

Bu üç grup kendi rollerini oynar, kendi özelliklerine ve faaliyetlerine sahiptir ve birbirlerini etkiler.

4.2. Mobbing Uygulayanlar

Leyman’a (1996) göre, mobbing bireylerin isimleri ve statüleriyle ilgili başka bir kişi tarafından aşağılayıcı davranışlara düşürülmesidir. Bu bakımdan yıldırma şüphesiz karmaşık bir kişilik sorunudur. Gerçek yıldırma, herhangi bir kişilik grubu için tamamen uygun değildir. Ancak çevrelerindeki davranışları ile tespit edilmesi mümkündür (Tınaz, 2006). Mobbing uygulayıcıların gruplandırılması aşağıda verilmiştir (Tezcan vd., 2009):

- **Fesat mobbingci:** Başkalarına iftira ile zarar vermeye çalışırlar.
- **Kızgın yıldırma:** Karakter özelliklerinden dolayı çok düşüncesizdir. Sürekli bağırma halindedir. İnsanların duygu ve düşüncelerine hakaret ederler.

- **Küstah yıldırma:** Kendisini herkesten üstün görürler. Kendine güvensizliği nedeniyle kıskançlık, nefret ve başkalarına karşı saldırganlık gösterirler.
- **İstismarcı tarafından yıldırma:** Bu kişiler aynı zamanda “narsist” olarak da tanımlanabilir. Seviyeyi yükseltmek için her türlü yolu kullanabilir.
- **Sevimli yıldırma:** Olumlu bir konumdadır ve yöneticinin lehine her şeyi yapmaya hazırdır.
- **Çekingen bir yıldırma:** Panik yaparak birinin daha başarılı olacağını ve yükseleceğini düşünür. Kendini korumak için yıldırma seçer.
- **Eleştirel eylem:** Başkalarının çalışmalarından memnun değildir, sürekli eleştirir. İşyerinde tatminsizlik ve gerginliğe neden olur.
- **Hayal kırıklığı yaratan yıldırma:** İş hayatında kuşatılan bu insanlar, iş hayatı dışındaki tüm olumsuz duygularını, eksikliklerini veya kötü deneyimlerini yansıtır. Daima başkalarını kıskanır.

4.3. Mobbing Mağdurları

Mobbing araştırmasından elde edilen bulgulara göre, mobbing madurlarının belirgin bir özelliği yoktur ve tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için kuşatma mümkündür (Leymann ve Gustafsson, 1996). Kuşatma sürecinin mekanı farklı işyerlerinde farklı olsa da genellikle süreç boyunca çok tipik benzer bir yol izler. Yıldırma durumunda hiçbir kişilik tipi aday kurban rolünü oynayamaz. Bununla birlikte, işyerinde dört farklı insan türü mağdur olma riski altındadır. Bunlar (Tınaz, 2006):

- **Yalnız kişi:** Bu kişi, erkek egemen bir ofiste çalışan bekâr bir kadın veya çok sayıda kadının bulunduğu bir işyerinde çalışan bekâr bir erkek olabilir.
- **Başka bir kişi:** Bir şekilde farklı olan ve diğer insanlarla kaynaşmayan herkes olabilir. Bu kişi, farklı tarzlarda giyinmiş kişiler, engelliler veya yabancılar da olabilir. Bazen sadece evli kişilerin olduğu bir ofiste bekâr olmak veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste evli olmak taciz nedeni olabilir.
- **Başarılı insanlar:** Büyük başarı gösteren ve yöneticilerden övgü alan veya müşterilerden övgü alan kişiler, meslektaşları tarafından kolayca kıskanılır. Bireyin arkasında her türlü oyun oynanır ve yaptığı işlere engel konulabilir.

- **Yeni gelen birey:** Daha önce bu pozisyonda olan insanlar çok popülerdir veya yeni birey burada çalışan insanlardan daha fazla özelliğe sahiptir, bu da bir yıldırma kurbanı olma riskini artırır. Bu kişi daha kaliteli, hatta daha genç veya daha güzel olabilir.

4.4. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sırasında meslektaşları, amirleri ve yöneticileri gibi gözlemci rolünü üstlenenler sürece doğrudan müdahale etmeyecek, süreci belirli bir şekilde algılayacak, yansımaları deneyimleyecek ve bazen sürece katılacaklardır. Seyirciler davranışlarına göre aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Tınaz, 2006):

- **Diplomatik hedef:** Çatışmalarda daima uzlaşmayı savunan kişilerdir. Aracı rollerinden dolayı başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen insanlar olabilirler. Bu tür izleyiciler, organizasyon içinde gördükleri tepkilerin kurbanı olabilir.
- **Yalaka izleyici:** Seyirci yıldırma çok sadıktır. Ancak bu özellik çok fazla ortada değildir.
- **Aşırı ilgili izleyici:** Başkalarına ve sorunlarına ilgi duyan izleyici türüdür. Bazen ısrarla diğer insanların özel alanlarına ve konularına girmeye çalışır. Mağdurlar yardım aradıklarında bile zamanla rahatsız olurlar ve kaçış yolları ararlar.
- **Sürükleyici izleyici:** Bu tür bir izleyici dışarı çıkıp hiçbir şeye müdahale etmekten hoşlanmaz. Her şeyden uzak durmaya çalışır. Yıldırma yardımcı olmamakla birlikte tamamen kayıtsız ve psikolojik istismara karşı duyarsızdır.
- **Çift taraflı yılan izleyici:** Hiçbir şeye karışmıyor gibi görünse de aslında belli bir bakış açısı ve düşüncesi vardır. Bu tür izleyiciler sonunda yıldırma destekleyecek veya mağdura yardım etmeyi reddedecektir.

5. İŞYERİNDE MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbinge yol açabilecek birçok temel dinamik vardır (İbiloğlu, 2020). Mobbingin nedenleri kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olmak üzere üç farklı kategoride ele alınabilir. Mobbingin bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları birçok uluslararası çalışma tarafından araştırılmıştır (Rissi vd., 2016). Mobbing, çalışanların tam bir zihinsel, fiziksel çöküşe ve tükenmişliğe neden olabilecek psikososyal bir risktir (Rasool vd., 2020).

İşyerinde mobbingin kişisel, kurumsal ve sosyal nedenleri aşağıda sunulmuştur:

5.1. Kişisel Nedenler

Kişisel nedenler; mobbing uygulayıcısı ve mağdurun kişilik özellikleri, psikolojik bozuklukları, bireysel özellikler, sosyal beceriler, demografik özellikler olarak ifade edilebilir (İbiloğlu, 2020). Bu konudaki araştırmalar şiddete maruz kalanların, genellikle dürüst, çalışkan, kendine güvenen, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak kışkırtıcı olmayan bireylerle ve olaylarla değil daha çok düşüncelerle uğraşmayı tercih ettiklerini gösteriyor. Çoğu durumda, kurbanlar, üst düzey kurbanları tehdit ettikleri için seçilir. Duygusal zekâsı, esnekliği, duyarlılığı yüksek olan kişilerin kendi davranışlarını inceleyebilecekleri, başkalarının davranış ve duygularını daha üst düzeyde hissedebilecekleri yeni fikirler üretebilecekleri ve dünyayı farklı bir perspektiften açıklayabilecekleri daha fazla yıldırma maruz kalabildikleri söylenmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda kuşatanların zayıf bir kişilik yapısına sahip olmaları, yönetici oldukları için hak ettikleri, benmerkezci ve narsistik kişilik yapılarının genişlediği, bu özelliklerin yıldırma davranışının oluşmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca kötü bir çocukluk geçiren, sosyal ve ailevi baskı yaşayan veya baş edemedikleri çeşitli olayların kurbanı olan mobbing faillerinin yıldırma davranışını da etkili bir şekilde sergiledikleri belirtilmektedir (Çukur, 2009).

5.2. Örgütsel Nedenler

Organizasyondaki hiyerarşik organizasyon yapısı genellikle yıldırma için uygun bir ortam yaratan otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirir. Öte yandan, hiyerarşik örgütlenme yıldırma uygulayanların kendilerini saklamaları için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle uzun vadede yıldırma, yönetim tarzının bir parçası olabilir (Tınaz, 2008). Bazı durumlarda, çalışan aynı anda birden fazla yönetici altında çalışabilir, bu nedenle çatışmalarının ortaya çıkması doğaldır. Örgütte psikolojik şiddetin temelini oluşturan örgüt içindeki belirsiz ortamdır (Leymann, 1990).

Baillien ve diğerleri (2009), mobbingin örgütsel faktörler ile ilgili üç farklı şekilde gelişebileceğini öne süren ‘üç yönlü model’ geliştirdi (Hoel vd., 2020):

1) Artan kişilerarası çatışmaların bir sonucu olarak rol çatışmaları veya örgütsel kısıtlamalar gibi çeşitli iş özellikleri, çatışma olasılığını ve dolayısıyla çatışmanın tırmanma olasılığını artırır.

2) İş tasarımlarındaki sorunların yarattığı stres ve hayal kırıklığı, iş kaynaklarının eksikliği, zaman baskısı gibi nedenler mobbinge neden olabilir. Başka bir deyişle, stresörlerin varlığı ve kaynak eksikliği, yapıcı çatışma yönetimini bozar ve çatışmanın artmasına ve nihayetinde zorbalığa neden olur.

3) Yıkıcı ekip veya örgüt kültürlerinde, zorbalığın cezalandırılmadığı için organizasyon içinde veya ekip içinde kabul edildiğini öne sürebilir.

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, insanların beklentilerini karşılayamadığı, yeniden örgütlendiği, rekabet ortamında işini kaybetme endişesi yaşadığı, kendi durumunu sürdürdüğü ve yeni fikirlerin ortaya çıkmayacağı stresli bir ortam gibi davranışlar sıralanabilir (Leymann, 1990).

5.3. Sosyal Nedenler

İş hayatında psikolojik tacizin görülme sıklığı toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve etik norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşma, özgüven eksikliği, işyerinde liyakat eksikliği ve yurttaşların akran ağıyla etkileşim, işyerinde mobbing davranışının teşvik edilmesinin temelini oluşturur. İşyerinde tacizin temelini oluşturan sosyal normlar ve değerler, güçlü ve zayıf olanı yok eden, bireylerin kapasiteleri dâhilinde işe para kazandıran, ortak duyarlı alanları ve ortak çalışma kültürünü göz ardı eden, çalışanlar için değişim ve yenilikleri kullanan bir kavramdır (Leymann, 1990).

6. MOBBİNGİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Otuz yılı aşkın bir süredir yapılan araştırmalar, çalışanların mobbing durumlarına sistematik olarak maruz kalmasının bireylerin sağlığı ve kalitesi üzerinde yıkıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Rissi vd., 2016). Kasıtlı ve sistematik tekrarlanan kuşatmanın etkisi, bireylere kümülatif hasar şeklini alır. Yıldırma süreci bireylere önemli ekonomik ve sosyal zararlar vermektedir. Ruh ve beden sağlığındaki bozulmanın tedavisi ve kişisel istifa nedeniyle düzenli gelir kaybı, bu kaybın ekonomik yönüdür (Tetik, 2010).

6.1. İşyerinde Mobbing'in Mağdura Olan Etkileri

Psikolojik taciz, bu tür tutum ve davranışlardan maruz kalan çalışanlara çeşitli fiziksel ve psikolojik sonuçlar getirebilir. Ortaya çıkan yaygın etkiler şunlardır: Somatik bozukluklar (anoreksiya, bulimia, uykusuzluk), duygusal durum bozuklukları (melankoli, üzüntü, ilgisizlik), ilişkisel ve davranışsal bozukluklar, sosyal fobi (Branch vd., 2013). Mobbing sonucunda; iş tatmini

azalır, bu da verimliliği ve performansı düşürür. Mobbing mağdurlarında stres, kaygı, kaygı ve gerginlik, işyerinde sosyal reddedilme, güven ve haysiyet kaybı, kişilerarası ilişkilerin bozulması veya kaybı, baş ağrısı, sırt ağrısı, karın ağrısı, depresyon ve kötüleşen iş performansı gibi etkiler yer alır (Fleck, 2002).

Kişisel acının neden olduğu psikolojik tacizin anti-sosyal davranışlara yol açabileceği, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir. Çoğu durumda, mağdurlar işlerini kaybederler. Kayıtlara göre, mağdur belirli ölçüde intihar girişiminde bulunabilir. Ayrıca psikolojik tacize uğramış çalışanlarda stresin neden olduğu otorite, öfke, sinirlilik, dikkatsizlik, güven kaybı, panik atak ve psikolojik travma görülmüştür (Noring, 2000).

Mobbing ile ilgili sağlık sorunları birçok işyerinde yaşanmaktadır. Yıldırma bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bu etki en temel sağlık problemlerinde kendini gösterir. Mobbing mağduru kişinin uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, anksiyete, kaygı, hareketsizlik, ağlama krizi, unutkanlık, sinirlilik, ani öfke, sessizlik, yaşama özlemi ve bir şeyden önce sevdiğiniz şeylerden zevk alamama gibi çeşitli semptomları vardır. En ileri aşama intihar ve anormal yönelim olarak kabul edilir. Ek olarak, mağdurlar sosyal ilişkilerini veya faaliyetlerini kaybederler veya dengeleyemezler. Özellikle aile görevlerini tam olarak yerine getiremezler. Yapılan araştırmalar sonucunda mobbing birçok kişiyi işyerinden uzaklaşmasına neden olmuştur (Batsi ve Karamanis, 2019).

6.2. Mobbing'in Fizyolojik Yapı ve Davranışların Etkileri

Fiziksel hastalık genellikle duygusal saldırıların umutsuzluğunu gizler (Davenport vd., 2003). Psikolojik şiddet altındaki çalışanlar da psikopatolojik hastalık ve davranış bozuklukları gözlenmektedir. Düzensiz beslenme alışkanlıkları, yüksek alkol ve uyuşturucu kullanımı, sigaraya başlama veya arttırma, uyku saatlerinde değişiklikler, huzursuz uyku, kabuslar, depresyon ve kayıtsızlık gibi dezavantajlar ortaya çıkmaktadır (Davenport vd., 2003).

6.3. Mobbing'in Psikolojik Durum ve Davranışların Etkileri

Mobbing sizi neden bu kadar derinden etkiliyor? Bunun en önemli nedenlerinden biri, birçok mobbing mağdurunun işlerini sevmesidir. Bu kişiler işlerine büyük bir bağlılık hissedirler ve zevk alırlar. Mobbing, bir kişinin profesyonel bütünlüğünü ve öz imajını ihlal eder. İşlerine güçlü bir bağlılığı olmayan insanlar genellikle bir işi geçim kaynağı sağlamak için gerekli bir araç olarak görürler. Tamamlanma, meydan okunma ve büyüme

fırsatı olarak görmezler. Bir mobbingde, bu insanlar organizasyona daha kolay sırtlarını dönüp başka bir yere gidebilirler. Ancak işlerine bağlı olan çalışanlar genellikle çok sadıktır. Örgütün hedeflerine inanırlar. Sessiz kalırlar, harekete geçme konusunda kararsızdırlar ve kuruluşun içinde veya dışında kolayca yardım istemeyebilirler (Davenport vd.,2002).

Psikolojik taciz sürecine uğrayan insanlar kendilerini kapana kısılmış gibi hissederler. Çalışma ortamından dışlanan kişiler, diğer çalışanların nefret dolu davranışlarını anlayamadıklarından zamanla oluşan stres, çalışanların iş performansının yanı sıra psikolojik ve sosyal performansını da hızla düşürecektir (Göktürk ve Bulut, 2012). Kalıcı duygusal saldırılar kişinin sağlığını, bakış açısını ve zihinsel durumunu etkiler. Tekrarlayan saldırılar normal akıl yürütmeyi ve iletişim kurma yollarını değiştirir. Kurbanlar savunmacı olurlar, anlamsız görünen şeyleri anlamlandırmaya çalışırlar. Korkuları ve ihanet duyguları davranışlarını ve öz kontrollerini etkiler. Güvenmeyi bırakırlar. Çevreye karşı düşmanca ve şüpheli tavır, günlük aktivitelerden hoşlanmama gibi kalıcı kişilik değişikliklerine yol açabilir. Büyük baskı, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olabilir ve yaşam memnuniyetini azaltabilir. Meslektaşları tarafından aşağılayıcı davranışlar görmek; öfke ve kızgınlığa sebep olur. Baskıların devam etmesi durumunda, işe gitme isteksizliği, dikkatsizlik, korku (araba kullanma veya yalnız kalma korkusu) olur. Son aşamada ise çalışanlar çalışamaz hale gelerek işyerinde kalamama hissi, kronik depresyon, panik atak ve en kötü sonuç intihar görülebilir (Davenport vd., 2002).

6.4. Mobbingin Örgüte Olan Etkileri

Düşük iş tatmini nedeniyle, bireylerde çalışma isteksizliği yaratıcılığı sınırlar. Sadece yıldırma altındaki çalışanlar değil, süreç içinde meydana gelen olaylara şahit olan çalışanlar da bir gün yıldırma altında kalacaklarına inanarak örgüte olan güvenlerini yitirir. Bu olayların doğal sonucu, örgütsel bağlılığa ve işe bağlılığa yönelik tutumun önemli ölçüde düşmesidir. Çalışanlar arasındaki uyum bozulduğunda tamamen güvensiz bir ortam oluşacaktır. Genel olarak işyerinde mobbing uygulanmasının örgütteki etkilerini özetleyecek olursak (Tınaz, 2006):

- Çalışan şikâyetleri artar.
- Çalışanların motivasyonu azalır.
- Çalışanların işlerinden memnuniyetsizliği artar.
- Çalışanların işle ilgili tüm taleplerin de azalma olur.

- Çalışanlar dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve sorumluluklarından başka alanlara kaydırdıkça ve tacizi önlemek için hayatta kalma stratejilerine ve egzersizlerine odaklandıkça, iş verimliliği azalır.
- Meslektaşlar arasında güven ve saygı azalır,
- İş gücü devir hızı artar,
- İyi eğitilmiş personelin ayrılmasıyla, şirketin bilgisi ve deneyimi, uzmanlığının kaybolması ile sonuçlanır.

6.5. İşyerinde Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri

İşyerinde şiddet, çalışanları, işyeri ile tüm iş ortamları arasındaki ilişkiyi ciddi şekilde etkileyebilir ve genellikle uzun vadeli hasara neden olabilir. İşyerinde şiddetin doğrudan maliyetleri işsizlik ve güvenlik açısından dolaylı maliyetler olsa da dolaylı maliyetler düşük verimlilik, düşük ürün veya hizmet kalitesi, şirket imajının kaybı ve müşteri sayısındaki azalmadır (Tan, 2005). Diğer gözlemlenen maliyetler ise aşağıda verilmiştir.

- Mağdurun sağlık sorunları nedeniyle artan sağlık harcamaları,
- Sigorta maliyetlerinin artması,
- İşsizlik,
- Nitelik ve yeteneklerin altında istihdam nedeniyle meydana gelen vergi kayıpları,
- Devlet yardım programları için artan talep,
- Erken emeklilik oranının artması,
- Bir toplumda işyerinde psikolojik taciz nedeniyle mesleki yeteneklerini kaybeden sağlıklı bireyler psikolojik olarak bitkin düşmesi,
- Kurban kaba ve şiddet içeren bir kişi olduğu için boşanmış ve işkence görmüş ailelerin bulunduğu bir toplum,
- Mutsuz kişiler, ailelerin bulunduğu ve çalışma imkânının bulunmadığı bir iş ortamı mobbingin ülke ve toplum ekonomisine olan etkileridir.

İşyerinde zorbalık davranışlarının ortaya çıkmasında dört faktörün öne çıktığını iddia etmiştir (Leymann, 1993):

- İş tasarımıdaki eksiklikler,
- Liderlik davranışındaki eksiklikler,
- Mağdurun sosyal olarak maruz kalan konumu,

- İşyerinde düşük moral.

Leymann (1996) ayrıca, zayıf çatışma yönetiminin bir zorbalık kaynağı olabileceğini, ancak yetersiz iş organizasyonu ile birlikte olduğunu kabul etmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetiminin bireysel değil, örgütsel bir sorun olduğunu bir kez daha şiddetle savundu. Çatışmalar yalnızca yöneticiler veya denetçiler konuyu ihmal ettiğinde veya inkâr ettiğinde veya kendileri grup dinamiklerine dâhil olduklarında zorbalığa dönüşür ve böylece çatışmayı körükler. Zorbalık, resmi davranış kuralları ve sorumlulukları tarafından düzenlenen bir durumda gerçekleştiğinden her zaman kuruluşun ve yönetiminin sorumluluğundadır (Hoel vd., 2020).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işyerine mobbing ve işyerinde mobbing kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, mobbingin gelişimi, mobbingin nedenleri, sonuçları, etkileri, mobbingin uygulama aşamaları ele alınmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

Mobbing, işyerinde psikolojik şiddet anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işyerinde çalışanların çatışmaları, birbirlerini taciz etmeleri sonucunda birtakım gerginliklerin oluşmaktadır. Olumsuz iş ortamları kurumların zarar görmesine, verimliliğin düşmesine, çalışanların iş doyumunun azalmasına ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, sağlıklı bir örgüt ortamının oluşabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin bu konuya dikkatlerinin çekilmesi gereklidir. Eğitimler ile mobbingin ne olduğu, mobbing mağdurlarında yarattığı psikolojik ve fizyolojik olumsuz sonuçlar örgütte yarattığı istenmeyen sonuçlar konusunda hem çalışanlar hem de yöneticiler bilgilendirilmelidir.

İşyerinde yöneticilerin çalışanlarına karşı adil tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekir. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken doğru kararlar için objektif kriterler kullanmaları, örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki formal ve enformel ilişkilerin dengede tutulması önerilmektedir. Ayrıca olumlu örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, kurum etik kodlarının oluşturulması ve etik kodlara uyulmasını sağlayacak birtakım yaptırımların ortaya konması gereklidir. Örgütlerde çalışanların sağlığı ve güvenliğini sağlayacak uygulamalara önem ve öncelik verilmesi, yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışlarını benimsemesi, tarafsız tutumları, terfi ve ücret artışlarında ve diğer özlük hakları uygulamalarında çalışan performans değerlendirme kriterlerini dikkate almalarının mobbing uygulamalarını ortadan kaldıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aksakal, F. N. B., Kardeşahin, E. F., Dikmen, A. U., Avci, E. ve Özkan, S. (2015). Workplace physical violence, verbal violence, and mobbing experienced by nurses at a university hospital. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 45(6), 1360-1368. <https://doi.org/10.3906/sag-1405-65>
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0021>
- Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D. (2007). Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet sorunlarının konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(2), 61-74 <http://hdl.handle.net/20.500.11787/2803>
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- Batsi, C. ve Karamanis, K. (2019). Mobbing at work: Experiences in the Greek public sector. *Management Research & Practice*, 11(4), 23-33.
- Bonciu, C. ve Căprărescu, G. (2012). From stress to mobbing. *Challenges of the Knowledge Society Economics*, 1(1), 1425-1437. <https://scholar.archive.org/work/gpvsqnnttgaxhbw2ii273grq>
- Branch, S., Ramsay, S. ve 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>
- Bulut, S. ve Gökçürk, G. Y. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 53-70. <http://doi.org/10.11616/AbantSbe.285>
- Cortina, L. M. ve Areguin, M. A. (2021). Putting people down and pushing them out: Sexual harassment in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 285-309. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055606>
- D'Cruz, P., Noronha, E., Keashly, L. ve Tye-Williams, S. (Eds.) (2021). *Special topics and particular occupations, professions and sectors. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*. <http://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5>
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot, G. P. (2002). Mobbing. *Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Io: Civil Society Pub, 5(24-36), 140-162.
- Doğan, H. ve Doğan, İ. (2009). The relationship between mobbing and job satisfaction: An exploratory study. In *1. International Symposium on Sus-*

- tainable Development* (pp. 265-272), June 9-10, Sarajevo. <https://core.ac.uk/download/pdf/153446962.pdf>
- Fleck, F. (2002). In Europe, group seek to attack problem of workplace bullying. *Wall Street Journal*, 12.
- Hoel, H., Cooper, C. L. ve Einarsen, S. V. (2020). Organizational effects of workplace bullying. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 209-234), CRC Press.
- İbiloğlu, A. O. (2020). Farklı yönleriyle mobbing (psikolojik şiddet). *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(3), 330-341. <http://doi.org/10.18863/pgy.543354>
- Keashly, L. (2021). Workplace bullying, mobbing and harassment in academe: Faculty experience. *Special topics and particular occupations, professions and sectors* (pp. 221-297). Springer.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <http://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275. <http://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Mento, C., Silvestri, M. C., Bruno, A., Muscatello, M. R. A., Cedro, C., Pandolfo, G. ve Zoccali, R. A. (2020). Workplace violence against healthcare professionals: A systematic review. *Aggression and Violent Behavior*, 51, 101381. <http://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101381>
- Meynell, H. A. (2004). Mischief at muggsville. *Workplace Mobbing in Academe: Reports from Twenty Universities*, 37.
- Nikolić, D. ve Višnjić, A. (2020). Mobbing and violence at work as hidden stressors and work ability among emergency medical doctors in Serbia. *Medicina*, 56(1),31. <https://doi.org/10.3390/medicina56010031>
- Noring S. (2000). Mobbing: Emotional abuse in the American workplace , (4), 216.
- Otterbach, S., Sousa-Poza, A. ve Zhang, X. (2021). Gender differences in perceived workplace harassment and gender egalitarianism: A comparative cross-national analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(3), 392-411. <https://doi.org/10.1111/bira.12338>
- Pascu, R. D. (2015). The phenomenon of mobbing. *Research and Science Today*, 1(9), 146-154.
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y. ve Samma, M. (2020). Sustainable work performance: The roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>

- Riguzzi, S. (2001). *Đl mobbing: Vioueuze morali e persecuzioni psicologiche sullavoro*; Edizioni cierre; Roma.
- Rissi, V., Monteiro, J. K., Ceconello, W. W. ve Moraes, E. G. D. (2016). Psychological interventions against workplace mobbing. *Temas Em Psicologia*, 24(1), 353-365. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2016000100018&script=sci_arttext&tlng=en
- Romero Starke, K., Hegewald, J., Schulz, A., Garthus-Niegel, S., Nübling, M., Wild, P. S., ... ve Seidler, A. (2020). Cardiovascular health outcomes of mobbing at work: Results of the population-based, five-year follow-up of the Gutenberg health study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00266-z>
- Sayılan, A. A. ve Aydın, A. (2020). Mobbing among healthcare workers: A review of research findings and methods of struggling. *Journal of Human Sciences*, 17(1), 185-193. <https://doi.org/10.14687/jhs.v17i1.5364>
- Sohail, M. ve Rehman, C. A. (2015). Stress and health at the workplace-A review of the literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 94-121.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanođlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107368>
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2576414>
- Ulaş, H., Afşaroğlu, H. ve Binbay, I. T. (2018). Workplace mobbing as a psychosocial stress and its relationship to general psychopathology and psychotic experiences among working women in a university hospital. *Turkish Journal of Psychiatry*, 29(2). <https://doi.org/10.5080/u20523>
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of business Ethics*, 45, 41-50. <https://doi.org/10.1023/A:1024168311652>
- Yamada, D. C., Duffý, M. ve Berry, P. A. (2018). Workplace bullying and mobbing: Definitions, terms, and when they matter. *Workplace bullying and mobbing in the United States*, 2(1).
- Yaman, E. (2015). Mobbing and stress. *International Journal of Progressive Education*, 11(2), 6-13. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/258593>
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>