

ÖRGÜT BAŞARISIZLIĞININ NEDENLERİNDEN BİRİ: MOBBİNG

ONE OF THE REASONS FOR THE FAILURE OF THE ORGANIZATION: MOBBING

БЕЗУСПЕШНОСТЬ ОДНА ИЗ БАЗОВЫХ ПРИЧИН МОББИНГА

Hürriyet ÇİMEN* - Firuzan SAC**

ÖZ

Özellikle işgücü sayısının yüksek olduğu örgütlerde, bağlılık, sadakat, vatandaşlık ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen birçok olgu söz konusudur. Bunlarda birisi de mobbingdir. Mobbing 1980’li yıllardan sonra yoğun olarak incelenmiş ve iş yaşamında örgüt düzenini bozan bir durum olduğu ortaya çıkarılmıştır. Türkiye gibi az gelişmiş ve gelenekçi toplumların bu kavramla daha sonraki yıllarda karşılaşması ve mobbinge karşı kültürel direncin olması olasıdır. Ancak küreselleşen iş yaşamında önlem alınmadığı sürece mobbinge karşılaşılması muhtemeldir. Mobbingin örgüte zarar vermesi de kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle mobbingin nedenleri ve sonuçlarının bilinmesi ve buna karşı ne tür tedbirler alınabileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, mobbinge neden olan etkenlerin tanımlanması ve mobbingin muhtemel bireysel ve örgütsel sonuçlarının ortaya konması ile mobbingin ortadan kaldırılması için örgütsel boyutta yapılması gerekenleri belirlemektir.

Anahtar sözcükler: mobbing, örgüt, örgütsel başarısızlık, mobbinge mücadele

ABSTRACT

There are many cases that negatively affect on loyalty, citizenship and organizational climate in organizations where the number of workers is high especially. One of them is mobbing. Mobbing has been studied extensively since the 1980s and has been found to be a disruption of organizational behavior in business. It is possible that underdeveloped and traditionalist societies like Turkey can become cultural resistance against mobbing. However, as long as measures are not taken in the globalizing business life, mobbing is likely to be encountered. Mobbing eventually damages organization. For this reason it is necessary to know the causes and consequences of mobbing and what measures can be taken against it. The purpose of this study is to identify the causative agents of mobbing and identify the likely individual and organizational consequences of mobbing and to determine what to do on an organizational scale to remove mobbing from the scene.

Key words: Mobbing, organization, organizational failure, fighting mobbing

* Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO. Öğretim Üyesi. hurriyetcimen@ardahan.edu.tr.

** Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO. Öğretim Üyesi. firuzansac@ardahan.edu.tr.

АННОТАЦИЯ

Как правило, в организациях или учреждениях, имеющих большое количество труда, различных обязательств, построенных на доверии и гражданской самосознательности, порой сотрудники встречаются с отрицательными явлениями рабочего климата в трудовых коллективах. Одним из таких явлений является моббинг. Исследования моббинга как одного из негативных проявлений в коллективе начались в конце 80-х годов XX века. В Турции моббинг еще не так распространен, поэтому пока не выявлены тенденции и его характер, возможно в последующие годы будет выработана концепция культурного сопротивления моббингу. В результате динамичного процесса глобализации общества, моббинг наиболее проявляется в деловом мире. Поэтому в настоящее время исследуются методы борьбы с моббингом и выявляются причин возникновения.

Целью данного исследования является выявление возможных факторов, вызывающих моббинг, раскрытие психологии индивидуальных и коллективных элементов моббинга, определение места коллектива для устранения моббинга.

Ключевые слова: моббинг, коллектив, коллективная безуспешность, борьбы с моббингомю

Giriş

Başarının kaynağı başarısızlık nedenlerini ortadan kaldırma ile ulaşılabilecek bir noktadır. Bu nedenle örgütsel başarının önünde engel olarak görülen unsurlardan birisi olarak kabul edilebilecek unsurlardan bir olan mobbing kavramının kapsam içerik ve etkilerinin tanımlanması mobbinge mücadelede bilinmesi gereken konulardır. Bu nedenle bu araştırmada mobbing kavramını mümkün olduğunca açıklamaya çalışılmıştır.

Mobbing örgütlerde birey ya da grup halinde yeni başlamış ve başarılı çalışmaları pasivize etmeye yönelik sürekli yapılan zorbalık olarak ifade edilebilir. Yapılan birçok araştırma, mobbinge hedef olan kişilerin, genelde üstün özelliklere sahip oldukları için mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Özellikle yaratıcı kişiler, yeni fikirler ürettiği için mobbinge daha fazla hedef olarak görülür. Bu tür kişiler, mobbingeinin gözünde üst pozisyonlar için önemli bir tehdit oluşturur (Davenport, 2014).

Gündüz ve Yılmaz'ın (2008) yılında yaptıkları araştırmada, Ortaöğretim kurumu öğretmen ve yöneticilerin yıldırma görüşlerine göre yıldırma davranışını en çok uygulayan grup yöneticileridir. Yıldırma davranışları ile başa çıkmada en çok kullanılan çözüm ise "mücadele etmek" şeklinde ortaya çıkmıştır (Gündüz ve Yılmaz, 2008).

Carnero ve Martinezy'in, (2005) İspanya 'da gerçekleştirdikleri araştırmada mobbing mağdurlarının uyku bozukluğu ve mide ağrıları diğerlerine oranla oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir (Carnero ve Martinezy, 2005).

ABD ve Kanada'da okullarda müdürler tarafından psiko-şiddete maruz kalan 50 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, müdürlerin formal ve informal güçlerini sözlü ve sözsüz saldırganlık biçimine dönüştürdüğü, öğretmenlerin bu saldırganlığa korku kültüründen dolayı haklarını savunmadığı belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre erkek müdürlerin, kadınlara göre daha fazla sözlü ve sözsüz saldırgan davranışlarda bulunduğu görülmüştür (Yaman, 2009).

Uysal'ın (2010) kamu kuruluşunda yaptıkları araştırmada kadınların mobbinge erkeklere oranla daha çok maruz kaldıkları belirtilmektedir (Uysal, 2010).

İskandinav Ülkeleri'nde ise mobbinge maruz kalma oranı açısından kadınlarla erkekler arasında farklılık yoktur. Buna rağmen önemli ölçüde erkekler psikolojik şiddeti yapan olarak rapor edilmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996).

Özler ve Şahin (2008) yaptıkları araştırmada, mobbinge maruz kalanların örgütsel bağları yüksek olan kişiler olduğu ve mobbing mağduriyetinden sonra örgütsel bağlılıklarının düştüğü görülmüştür (Özler ve Şahin, 2008).

Olafsson ve Johannsdottir (2004) araştırmalarında; sıklığı en fazla olan mobbing davranışlarının; "kendi görevi olmayan işlerin verilmesi ve belli zamanda üstesinden gelemeyeceği kadar çok iş yükünün kişiye yüklenmesi" olarak gözlemlenmiştir (**Olafsson ve Johannsdottir**, 2004).

Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yapılan bir çalışmada 944 kişinin %55'inin mobbing davranışlarıyla karşılaştığı belirlenmiştir (Aytaç, Bayram ve Bilgel, 2005).

Kütahya ilinde iki kamu hastanesinde yapılan bir araştırmaya göre kadınların erkeklere göre, 18–30 yaş aralığında çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır. Yine aynı araştırmada eğitim düzeyi arttıkça mobbingin de arttığı belirlenmiştir (Altuntaş, 2010).

1. Mobbing

Mobbing kavramının ilk kullanımı çocukların birbirine yönelik yaptığı zorbalık davranışlarını tanımlamakta kullanılmıştır. İş yerlerinde uygulanan anlamı ile ilk olarak Leyman tarafından "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu raporda bahsedilmiştir (Leyman, 1996). Mobbingin Türkçe terim karşılığı olarak çeşitli ifadeler kullanılmaktadır. Bunlar: yıldırma, duygusal taciz-zorbalık, psikolojik yıldırma, psikolojik taciz, psikolojik şiddet olarak sıralanabilir.

Örgütlerde mobbing yapılmasının nedenlerine bakıldığında; Mobbing uygulayanın bireysel özellikler başta olmak üzere birçok etken bulunmaktadır. Mobbing uygulayanın mobbing eğiliminde kişiliği, iş yükü ve kariyer baskısı gibi iş ortamına bağlı unsurlar tetikleyici olmaktadır. Mobbingin önemli diğer nedeni ise mağdurdur. Mağdurun örgütte yeni işe başlaması, başarılı bir çalışan olması ve örgütteki çalışanlar arasındaki gizli hiyerarşi ve verimliliği sarsacak düzeyde etkili olmasıdır. Mobbingin uygulama zemini bulmasında önemli etken ise örgüt yapısıdır. Örgüt yapısının mobbingi kabullenecek şekilde ya da mobbingi fark edemeyecek şekilde olmasının yanında çalışanlara getirdiği sosyal ekonomik ve güvenlik nedenlerinden dolayı tesis edemediği huzur ortamı etkili olmaktadır.

Cizelge: Mobbinge ilgi yapılmış araştırmalar

Araştırmacı	Yıl	Bulgular/ tanımlar
Brodsky	1976	Bir kişi tarafından tekrar tekrar ve ısrarlı bir şekilde başka birini yıldırma ve yıpratma amacıyla yapılan baskıcı, korkutucu, ürkütücü ve rahatsızlık verici davranışlardır.
Thylefors	1987	Bir veya daha fazla kişi tarafından

		bir veya daha fazla kişiye karşı yapılan tekrarlayıcı olumsuz davranışlardır.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum	1989	Bir veya daha fazla kişinin çalışma ortamlarındaki bir ya da daha fazla kişiye karşı yürüttüğü tekrarlayıcı olumsuz davranışlardır.
Leyman	1990	Sistematik bir şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından yürütülen bir veya daha kişiye doğru yapılan düşmanca ve etik dışı davranışlardır.
Kile	1990	Bir üstün açıktan veya gizlice yürüttüğü aşağılayıcı eylemlerdir.
Wilson	1991	Bir işveren ya da üstten bir iş görene doğru yapılan devamlı ve kasıtlı kötü muamelelerdir.
Ashforth	1994	Bir kişiye karşı sürekli istismar edici ve alçaltıcı davranışlar yapılmasıdır.
Vartia	1993	Bir ya da daha fazla kişi tarafından bir kişiye karşı düzenli olarak küçük düşürücü davranışlar yapılmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back	1994	Bir üstün yetkilerini astlarını aşağılamada, keyfi cezalandırmada kullanmasıdır.
Adams	1992	Kendini savunamayacak durumda olan kişilere karşı yapılan ruhsal acı vermeyi amaçlayan davranışlardır.

Kaynak: Einarsen, S. **Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach**, Aggression and Violent Behavior, Vol. 5, No. 4, pp. 379–401, (2000:382).

Mobbing kavramının derinlemesine incelenmesi sonucunda Leyman (1996), Zapf (1999) tarafından sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Leyman'ın geliştirdiği beş grup bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan (mağdurun) kendini göstermesi ve iletişiminin engellenmesi aşamasıdır. İkincisi ise çalışanın sosyal ilişkilerine saldırı aşamasıdır. Üçüncü aşama çalışanın itibarına yönelik saldırılardır. Dördüncü aşamada mesleki konumuna yönelik yapılan saldırılar yer almaktadır. Beşinci ve son aşamada çalışanın sağlığına yönelik saldırılar bulunmaktadır. Aşağıda yer alan başlıklarda bahsedilen bu aşamaların eylemsel belirtileri yer almaktadır (Leyman, 1996). Bu sınıflandırmanın dışında kalan davranışlar mobbing kapsamına girmemektedir. Zapf ise mobbingi davranış türlerine göre

yedi grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi, kişiye örgütsel tedbirlerle saldırı; verilen görevleri geri alma, ağır görevler verme, kararlarını sorgulama, kişiyi soyutlama şeklindedir. İkincisi kişiye sosyal ilişkileri bakımından saldırı; işyerindekilerin konuşmasını kısıtlama, sigara gibi rahatsız edici etkenlere maruz bırakılma, kişi yokmuş gibi davranma gibi yöntemler yer almaktadır. Üçüncüsü, kişinin özel hayatına/itibarına saldırı; özel yaşamını eleştirme, gereksiz telefonlarla rahatsız etme, çeşitli bahanelerle gülünç duruma düşürme gibi davranışlardır. Dördüncüsü. fiziksel şiddet ile saldırı; fiziksel şiddet tehditleri yapma, cinsel içerikli davranışlarda bulunma şeklindeki aşırı davranışlardır. Beşincisi ise kişinin tutumuna saldırı; siyasi görüşü, milliyeti ve dini gibi özellikleri ile alay etme şeklinde gerçekleşmektedir. Altıncısı sözel saldırı; yüzüne karşı bağırma, yüksek sesle konuşma, sözlü tehditler savurma olarak gelişmektedir. Yedincisi ise dedikodu; insanların kişinin arkasından kötü konuşması, dedikodu yapılması, asılsız söylentiler çıkmasıdır.

Bunların dışında Rayner ve Hoel (1997)'de bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, Mobbing türlerine göre 5 grupta toplanmıştır (Rayner ve Hoel, 1997). Bunlar; profesyonel konuma yapılan saldırılar (fikirlerini küçümsemek, mesleki açıdan küçük düşürmek vb.), kişisel duruşa yapılan saldırılar (alaycı tavır takınma, onurunu kırma, hakaret etme vb.), soyutlama (mesleki eğitimden yoksun bırakma, bilgi paylaşmama, bilgiye ulaşımı engelleme vb.), iş yükü (iş bitirme konusunda baskı yapma, bitiremeyeceği görevleri verme vb.) ve istikrarsızlık (verilen sorumlulukları geri alma, tekrarlanan gaflar vb.) şeklinde açıklanmıştır.

Örgütlerde gerçekleşen her olumsuz davranış mobbing olmayabilir. Mobbing ile karıştırılabilecek kavramlar çatışma, şiddet, kabalık, cinsel tacizdir. Bir fiilin mobbing olabilmesi için; işyerinde, sitemli şekilde, kasıtlı olarak, işten ayrılması ya da itaat etmesi için yapılması gerekmektedir (Yavuz, 2007).

Örgüt içinde gerçekleşen mobbingin farklı birey ya da gruplarca uygulanması söz konusudur. Genellikle yukarıdan aşağı yönlü gerçekleşmesine karşın, eş unvanlar arasında ve üstlere yönelik olması da muhtemeldir.

2. Mobbing Nedenleri

Mobbinge neden olan bir çok unsura söz konusudur. Bu unsurlar örgütsel, sosyal ve kişisel sebepler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Cicerali, 2011):

Örgütten kaynaklanan nedenler; Aşırı kontrolsüz ve kuralsız iş ortamı Aşırı hiyerarşik ve kontrollü iş ortamı, başarısız liderlik, işyerinde meydana gelen değişimler, otoriter ve özdenetime önem vermeyen yönetim anlayışı, adaletsizlik, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi etkenler oluşturmaktadır.

Örgütün çevresinden kaynaklanan nedenler; küreselleşmenin tetiklediği giderek yoğunlaşan varoluşsal endişe, artan otomatizasyon ve işyerinde işlerin bitirilmesi için gereken zamandan daha fazla zaman geçirmek gibi etkenlerden oluşmaktadır.

Bireysel özelliklerden kaynaklanan nedenler; saldırgan grup ya da bireyin kişisel özelliklerinin düşük zekâlı ve kötü niyetli, kıskanç, dedikoducu, kindar, aşırı gururlu, geçimsiz, önyargılı, ahlaki değerleri gelişmemiş olması gibi özelliklerin yanında sosyal becerisi eksik olan ancak kendi saldırgan grubu içinde bir anlam ifade eden, ruhsal bozukluk sahibi, narsist, sadist, psikopat, paranoid, pasif agresif, şişkin benlik sahibi, stres toleransı yüksek ve iş bilinci düşük olması mobbing uygulayıcısı olmada etken olmaktadır. Diğer yandan mağdurun bireysel özellikleri de mobbingin oluşmasında ve şiddetinde etkili olmaktadır. Duygusallığını gizlemeyen, yetenekli ve kalifiye olmasına rağmen iddialı davranmayan, aşırı kalifiye, aşırı zeki, yaratıcı düşünen, fikirleri takdir gören, bağımsız

düşünen, ileri görüşlü, iyi eğitilmiş, yüksek ahlaki değerler sahibi, politik olmayan, düşündüğünü söyleyen, bu anlamda sosyal manipülasyon yeteneği düşük olan, göze çarpan özellikleri ya da toplumsal/iş pozisyonu olan (örn: güzellik, zenginlik, yabancı dil yeteneği, imrendirici aile yaşantısı ya da pelteklik, sakatlık vs. gibi göze çarpan ama hoş olmayan özellikler), stres toleransı düşük, sınırlı, iş bilinci aşırı yüksek olan bireylerin mobbinge mağdur kalmaktadır (Cicerali, 2011).

3. Mobbingin Sonuçları ve Alınabilecek Önlemler

Mobbingin mağdura yönelik olması yalnızca onun olumsuz etkileneceği anlamına gelmemektedir. Mağdurun yanı sıra örgütte ciddi zararlar doğurmaktadır. Her şeyden önce mağdurun önce veriminin düşmesi sonrasında ise işi bırakması ile değerli bir çalışanını kaybetmektedir. Mobbing sürecini izleyen diğer çalışanlar da olumsuz etkilenecek örgüte yönelik güvenlerinin azalması söz konusudur. Bunun sonucunda başka iş arayışları bile olabilir. Diğer yandan örgütün çevresinde saygınlığı azalabilecektir (Bilgili, 2012:14).

Mobbing hukuksal açıdan bir suç olarak değerlendirilmektedir. İnsan hakkı ihlali olarak kabul edilmektedir. Bunun en büyük nedeni mağdur üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. Mobbing mağdura fiziksel ve zihinsel anlamda zarar vermektedir. Bunların bazıları; Uyku bozuklukları, Ağlama, Dikkat dağınıklığı, Alınganlık şeklinde başlayarak Kalp krizleri, Panik ataklar, Şiddetli depresyon, İntihar girişimleri üçüncü bir kişiye yönelik şiddet ve kazalar, şeklinde ilerleyebilmektedir. Bu sürecin ne seviyede gelişeceği önemli ölçüde mağdurun bireysel özelliklerine bağlı olmaktadır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

Mobbingin uygulandığı örgütlerde ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması ve etkilerinin azaltılması için bir takım mücadele yöntemleri geliştirilmiştir. İki grupta toplanan bu yöntemlerden birincisi bireysel mücadele yöntemleri, diğeri ise örgütsel mücadele yöntemleridir. Yine mobbingin ortaya çıkmasından önce alınacak tedbirler ve sonrasında alınacak tedbirler bulunmaktadır (Bridge 2010; 62). Çalışanların mobbing hakkında bilgilendirilmesi, olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması bunların başında gelmektedir.

Bunun yanı sıra mobbinge maruz kalan kurbanın, mobbingin olumsuz etkilerini azaltmak için yapabileceği bir takım çabalar bulunmaktadır. Bireysel mücadele yöntemleri yedi maddede toplanabilir. Bunlar (Tutar, 2004;26):

- Öz saygının geliştirilmesi; öz saygı kişinin kendine karşı dürüst olması, kendi zayıf yanlarını bilmesi, gerektiğinde karşıdakilere hayır diyebilmesi, eleştirilere açık olma gibi özellikleri içerir. Öz saygısı yüksek kişiler gerçekçi yapıcı ve uzlaşmacı bir yapıya sahip olur.
- Denge bölgeleri oluşturmak; mağdur istikrarının ve yaşam düzeninin bozulduğu zamanlarda istikrarsızlığa karşı denge bölgelerinde mobbinge başa çıkmaya çalışır. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ortadan kalktığı, mağdurun kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Denge bölgesi, kurbanın istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenilir sınımlanacak bir yerdir.
- Niteliklerini geliştirmek; mağdurun genellikle nitelik olarak üstün kişilerden oluşmasına karşın, nitelik geliştirme sonucunda mobbingin olumsuz etkilerinin azalacağını söylemek mümkündür.
- Ruh sağlığını korumak; ruh sağlığı, kişinin kendisi ve diğer insanlarla uyum ve denge içinde olmasıdır. Sigmund Freud ruh sağlığını “ Sevmek ve çalışmak” olarak

tanımlar. Mobbingin olumsuz etkilerini azaltıcı çabalardan birisi de ruh sağlığının iyi düzeyde olmasıdır.

- Değerleri açıklamak; bireysel değerlerin önemine ve bilincine varmak mobbingin yıpratıcı etkisini azaltmakta değersizleştirmekte ve mağdurun mücadele direncini artırmaktadır.

- Öğrenilmiş acizlikten kaçınma; öğrenilmiş acizlik, insanların daha önce yaşadıkları olumsuz durumlarda sahip oldukları düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri ortamlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına ve depresyona neden olur. Bu davranıştan kaçınma mobbingin etkilerinin azalmasında etkili olacaktır.

Bireysel mücadelenin aynı sıra hatta daha önemlisi örgütlerin mobbinge mücadele etmesi gerekliliğidir. Örgütsel düzeyde Mobbinge mücadele maddeler halinde sıralanacak olunur ise yapılması gerekenler (Dündar, 2010):

- Örgütsel liderliğin kurumsallaşması; örgütsel liderliğin güçlü olduğu kurumlarda mobbinge karşılaşma oranı düşüktür.

- Örgütsel rolün yeniden tasarımı; örgütsel rol çalışanın örgütsel statüsünün belirlediği görevlerinin çalışan tarafından algılanış biçimini ifade eder. Çalışan işini benimseyerek yapıyor ise mobbingin etkileri oldukça düşük olur. Örgüt rolünün yerleşmesinde sağlanacak başarı oldukça önemlidir.

- Örgüt kültürü ve iklimi; güçlü örgüt kültürü ve iklimi olan kurumlarda mobbinge karşılaşma olasılığı düşüktür. Karşılaşma durumunda bile üstesinden gelme becerisi diğer çalışan ve yöneticilerin desteği ile daha kolaydır.

- Örgütsel sağlığın geliştirilmesi; sağlıklı bir örgüt, işlevsel anlamda bir sorun yaşamayan kurumdur. Örgütsel sağlığın iyi olduğu kurumlarda, çalışanlar arasında işbirliği, uyum ve dayanışma vardır. İş doyumunu ve verimlilik yüksektir. Sağlıklı örgütler amaç odaklı, iletişim kanalları açık, yenilikçi, katılımcı, saygılı bir yapıya sahiptir.

- Mobbinge karşı örgütsel empati; mobbing uygulayıcısının mağdurun durumu hakkında empati yapmasını sağlayan bu yöntemle, mobbingin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Önemli olan mağdurun durumu hakkında bilgi sahibi olması ve kendisini onun yerine koymasındır. Bu durumda mobbinge devam etme olasılığı azalmaktadır.

- Mobbinge karşı açık yönetim; çalışanlar yöneticilerle birlikte her türlü bilgiye ve karara ulaşabilen kişiler konumundadır. Böylece yönetime katılma düzeyi ve kararları onaylama düzeyi artar. Bunun sonunda mobbingi ortaya çıkaran nedenlerin önemli bir kısmı ortadan kalkar.

- İşin insancillaştırılması; iş ile çalışanın uyumu, çalışanın fiziksel, zihinsel ve sosyal koşullarına uygun işlerin tasarlanması gerekmektedir. İş ve çalışma koşullarının uygunluğu mobbingin ortaya çıkmasını engellemektedir. İş yaşam kalitesi yüksek çalışanlar örgüt ve diğer çalışanlar ile barışık bir süreç geçirirler.

- Örgütsel bütünleşmenin sağlanması; örgütsel bütünleşme, çalışanın örgüt imajını olumlu algılaması ile mümkündür. Mobbingin ortadan kaldırılması ya da ortaya çıkmasını önlemek için çalışanlar arasında bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Başarılı bir örgütsel bütünleşme ile örgüt içi işbirliği ve örgütsel vatandaşlık gelişir. Bunu başaran örgütlerde mobbing çok nadir görülür.

- Yönetim etiği oluşturmak; yönetim etiği, örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması, neyi yapıp yapmaması

gerektiğini belirleyen ilkeler bütünüdür. Yönetim süreçlerini adalet, eşitlik ve dürüstlük üzerine yerleştiren kurumlar bu konuda başarılı olurlar. Bu kavramların yerleştiği kurumlarda da mobbinge karşılaşma düzeyi oldukça düşüktür.

- Çatışma yönetimi; çatışma iş bölümünden, karşılıklı bağımlılıktan, amaç ve algılama farklılığından ortaya çıkabilmektedir. Mobbingin temelinde yer alan çatışma kavramı, sürecin kontrol altına alınmaması ve başıboş bırakılması sonucunda mobbinge dönüşür. Çatışma örgüt yararına olduğu gibi görmezden gelinip kontrol altında tutulmadığı sürece istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle çatışma yönetimi başta insan kaynakları birimince görülmeli ve kontrol altına alınmalıdır.

Sonuç

Mobbing kavramının günümüzdeki anlamında kavramlaşmasının yeni olmasının yanında içeriğinin belirlenmesi de buna paralel olarak yenidir. Ancak anlaşılan o ki mobbing örgütler için mücadele edilmesi gereken olumsuz bir durumdur. Her örgütte potansiyel mobbing koşulları mevcuttur. Önemli olan mobbingin örgütsel ve bireysel zararlarının farkında olmak ve mobbingin başarıya ulaşmadan engellenmesini sağlamaktır. Bunun için örgüt yönetici ve liderlerine ciddi görevler düşmektedir. Örgütte çalışanlarına ve örgüte yönelik yakınlık ve bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamak, mobbinge karşı örgütsel ve bireysel sessizliği bozmak karşı koymak etkili olacaktır. Mobbing mağdurunda bulunan özelliklerin ortadan kaldırılması yerine uygulayıcılarının rehabilite edilmesi ya da örgütten uzaklaştırılması faydalı olacaktır. Mobbing mağdurunda bulunan özellikler örgütlerin aradığı çalışan profiline oldukça uymaktadır. Bu nedenle sindirilmesi ya da işten uzaklaştırılması örgütün başarısının sekteye uğramasına neden olabilecektir. O halde bu durumun farkında olmak ve mobbing oluşumuna meydan vermemek, mobbing oluşmuş olsa bile mağduru koruyucu doğru tavır koymak oldukça önemlidir.

Mobbingin sektörler düzeyinde karşılaşılma sıklığı ve başarı koşullarını irdelendiği araştırmaların artması mobbinge mücadeleye destek sağlayacak niteliktedir. Mobbing konusunda etken uyarı olanaklarının belirlenmesinde oldukça önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

ALTUNTAŞ, C., **Çalışan Destek Programları** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12, Sayı: 1, Yıl: 2010, ISSN: 1302 – 3284

AYTAÇ, S., N. Bayram, N. Bilgel, **İş Yaşamında Psikolojik Taciz Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi**, 11. Ulusal Ergonomi Kongresi, İstanbul, 26-28 Aralık, 2005

BİLGİLİ, A., **Mobbing**, Karahan Kitapevi, 2. Baskı, 2012.

BRİDGE, B. **Zorbalık-Mobbing**, Beyaz Yayınları, 2. Baskı, 2010.

CARNERO, M. A., B. Martnezy, **Economic And Health Consequences Of The Initial Stage Of Mobbing: The Spanish Case**, June, 2005.

CİCERALİ, L., **Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2011.

DAVENPORT, N., R. ELLİOTT, G.E. ve R.,D., SCHWARTZ, **Mobbing-İşyerinde Psikolojik Taciz**, RayYayıncılık, 2014.

DÜNDAR, T., **Sağlık Çalışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane ETİK İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir**

Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

EİNARSEN, S. ve SKOGSTAD, A. **Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations.** European Journal Of Work And Organizational Psychology 5 (2). 185-201, 1996.

GÜNDÜZ, H. B., Ö., YILMAZ, **Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği)** Millî Eğitim Dergisi sayı: 179 Yaz/2008.

UYSAL, Ş., **Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği,** Sosyal Bilimler 8/1 2010, S. 261-276.

LEYMAN, H. **The Content And Development Of Mobbing At Work.** European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5 (2), 1996, ss.165-184.

RAYNER, C., ve Hoel, H. (1997). *Summary review of literature relating to workplace bullying.* Journal of Community & Applied Social Psychology, 7, s.

ØLAFSSON, R. F., H. JÓHANNSDÓTTIR, **Coping With Bullying in The Workplace: The Effect Of Gender, Age And Type Of Bullying,** British Journal Of Guidance&Counselling, , Vol. 32 Issue 3, Aug.,2004, ss.319-333.

ÖZLER, D., C., ATALAY ve M., ŞAHİN, **Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22, 2008.

TUTAR, H., **İş Yerinde Psikolojik Şiddet,** Platin Yayınları Ankara,2004.

YAMAN, E., **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing,** 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.

YAVUZ, H. **Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma** Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ZAPF, D., **Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work,** International Journal of Manpower, 20,1/2, 1999, s.s.70-85.