İşyerinde uygunsuz davranış hem bireyler hem de organizasyonlar üzerinde ciddi ve yıkıcı etkilere sahip karmaşık bir olgudur.

Bu makaleyi Spotify'da sesli olarak dinlemek için podcast'ine bu linkten ulaşabilirsiniz.

1.1 İşyerinde Uygunsuz Davranış Tanımı ve Kapsamı

İşyerinde uygunsuz davranış, genel olarak bir çalışanın iş arkadaşları, astları veya üstleri tarafından sistematik ve tekrarlayan bir şekilde kötü muameleye maruz kalmasını ifade eden geniş bir terimdir. Bu kavram, uluslararası literatürde "taciz" (harassment), "zorbalık" (bullying) ve "mobbing" gibi terimlerle anılır ve iş ortamında ciddi bir sorun olarak kabul edilir. İşyerinde uygunsuz davranış, sadece tek bir olaydan ibaret değildir; genellikle tekrarlayan, istenmeyen ve zararlı eylemleri içerir. Bu tür davranışlar, insan haklarını ve onurunu ihlal edebilir, fiziksel ve zihinsel sağlığı bozabilir veya bir çalışanın mesleki geleceğini olumsuz etkileyebilir. Bu terimler altında sınıflandırılan davranışların temel amacı veya sonucu, bireyin onurunu ihlal etmek veya yıldırma, düşmanca, aşağılayıcı veya saldırgan bir ortam yaratmaktır. Genel olarak, işyerinde taciz, zorbalık ve mobbing gibi olumsuz etkileri olan davranışları kapsayan bir üst başlıktır.

1.2 Mobbing

Mobbing, işyerinde "psikolojik terör" veya "psikolojik saldırganlık" olarak da adlandırılan, bireyin iş arkadaşları, astları veya üstleri tarafından sistematik ve tekrarlayan bir şekilde kötü muameleye ve mağduriyete uğratıldığı durumları tanımlamak için kullanılan İskandinav kökenli bir terimdir. Bu, tek bir kişi yerine genellikle bir grup "mobber" tarafından gerçekleştirilen aşırı bir sosyal stresör biçimidir. Mobbing, uzun süreli, tırmanmış bir çatışma olup, hedef alınan kişiye yönelik sık sık taciz edici eylemler içerir. Leymann'ın çalışmalarına göre, bir davranışın mobbing olarak kabul edilmesi için düşmanca ve etik dışı iletişim içermesi, sistematik bir şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından esasen tek bir kişiye karşı yöneltilmesi, mağdurun kendini savunmakta zorlandığı bir güç dengesizliğinin bulunması ve eylemlerin en az altı ay boyunca haftada en az iki kez tekrarlanması gerekir. Mobbing, genellikle bir kişinin şirketten uzaklaştırılması nihai hedefiyle gerçekleştirilir.

1.3 Zorbalık (Bullying)

"Bullying" terimi İngilizcede "mobbing" ile eşanlamlı olarak kullanılır. Bazı tanımlamalara göre, zorbalık tek bir kişi tarafından, genellikle bir amir tarafından yapılan fiziksel saldırganlığı ifade etse de, ampirik çalışmalar bunun her zaman böyle olmadığını göstermiştir. Zorbalık, alıcının kendini üzgün, tehdit altında, aşağılanmış veya savunmasız hissetmesine neden olan, özgüvenini sarsan ve strese yol açabilen ısrarlı, saldırgan, aşağılayıcı, yıldırma amaçlı, kötü niyetli veya hakaret edici davranış, güç istismarı veya haksız cezai yaptırımlardır. Okul ortamındaki zorbalık araştırmaları, zorbalığın mağdur ve

zorba arasındaki güç veya “güç” farkını vurgular. İşyerinde taciz ve zorbalık, tekrarlanan olumsuz eylemlere maruz kalmayı içerir. Zorbalık, bir veya daha fazla birey tarafından bir veya daha fazla bireye yönelik sistematik saldırganlık ve şiddet olarak görülür.

1.4 Taciz (Harassment)

Taciz, bir kişinin başka bir kişiyi cinsiyet/cinsiyet kimliği, dini inancı, siyasi görüşü, engelliliği, ırkı, etnik kökeni, yaşı veya cinsel yönelimi gibi gerekçelerle taciz etmesi durumudur. Bu, “B” kişisinin onurunu ihlal etme veya “B” için yıldırma, düşmanca, aşağılayıcı veya saldırgan bir ortam yaratma amacı veya etkisine sahip istenmeyen davranışları içerir. Taciz aynı zamanda, bir kişiyi sürekli olarak rahatsız etmek, yıpratmak veya yıldırmak için tekrarlanan ve ısrarlı girişimler; bir kişiyi sürekli olarak kışkırtan, baskı altına alan, korkutan, sindiren veya rahatsız eden her türlü muamele olarak tanımlanmıştır. Brodsky (1976), işyerinde tacizin beş türünü belirlemiştir: günah keçisi ilan etme, hakaret etme, fiziksel taciz, iş baskısı ve cinsel taciz. Ona göre taciz, bir kişiye sürekli ve ısrarlı bir şekilde eziyet etmeyi, yıpratmayı veya hayal kırıklığına uğratmayı amaçlayan tüm eylemlerdir. Taciz, bir kişinin itibarını sarsan, hakaret eden, gözdağı veren, aşağılayan ve tecrit eden herhangi bir yorum, davranış veya jest olabilir, cinsel veya ırksal yorumlar dahil.

1.5 Ortak Özellikler ve Davranış Biçimleri

Uygunsuz davranışların temelinde, tekrarlayan ve kalıcı olumsuz eylemler yatar. Mobbing ve zorbalık, bir veya birden fazla bireyin bir veya bir grup tarafından hedef alınan sistematik saldırganlık ve şiddet olarak görülür. Bu davranışlar mağdur üzerindeki olumsuz etkilere dikkat çeker. İşyerinde ortaya çıkan uygunsuz davranışlar çeşitli şekillerde kendini gösterebilir:

- **İtibarın Manipülasyonu:** Mağdur hakkında iftira, dedikodu veya söylenti yaymak.
- **İletişimi Engelleme:** Mağdurla konuşmamak, onu yok saymak veya sosyal olarak dışlamak.
- **İş Görevlerinin Manipülasyonu:** İş görevlerini yerine getirme imkanlarını kısıtlamak, çok az veya çok basit görevler vermek, kişinin kararlarını sorgulamak, iş performansını yanlış veya saldırgan bir şekilde değerlendirmek, aşağılayıcı görevler atamak, iş görevlerinden mahrum bırakma.
- **Sürekli Eleştiri ve Küçük Düşürme:** Kişinin çalışmasını ve çabalarını sürekli değersizleştirmek, alay etmek, hakaret etmek, kişisel suistimal veya aşağılama, gözdağı verme.
- **Fiziksel Taciz veya Tehditler:** Fiziksel şiddet veya tehdidi.
- **Kişisel Alanı Hedef Alma:** Kişinin özel hayatını sürekli eleştirmek, aptal göstermek, zihinsel olarak rahatsız olduğunu ima etmek, akıl sağlığı hakkında imalar.
- **Güç İstismarı:** Amirlerin keyfi ve kendini yücelten davranışları, astları küçümseme, inisiyatifi engelleme, ödüllendirmede keyfilik gibi “küçük tiranlık” biçimleri.

1.6 Algı ve Etkileri

Taciz, belirli bir ölçüde öznel olarak yaşanan bir ilişkidir; bir olaya atfedilen anlam hem ilgili kişilere hem de duruma göre değişebilir. Mağdurun bir olayı ciddiyetini değerlendirmesi önemlidir. Bazı çalışmalar, tacize maruz kalan mağdurların, maruz kalmayanlara göre organizasyon desteğinden daha az memnun olduklarını göstermiştir. Psikolojik taciz, bireyin temel benliğinin dağılmasına yol açabilir. İşyerinde taciz, fail tarafından sergilenen zorbalık ile mağdur tarafından algılanan zorbalık arasında ayrım yapma ihtiyacını vurgular. Araştırmalar genellikle mağdurların kendi mağduriyet deneyimlerini raporlamalarına odaklanırken, Wilson (1991) hem algılanan hem de gerçek (nesnel) kötü niyetli muameleyi kendi iş istismarı kavramına dahil eder. Brodsky (1976) ise öznel ve nesnel taciz arasında bir ayrım yapar; "öznel taciz" mağdurun taciz farkındalığını, "nesnel taciz" ise tacizin gerçek dış kanıtlarının bulunduğu bir durumu ifade eder.

1.7 Sıklık ve Risk Grupları

İşyerinde zorbalık ve tacizin en azından İskandinav çalışma yaşamında yaygın bir sorun olduğu belirtilmektedir.

- **Norveç:** 7986 Norveçli çalışanın katıldığı bir araştırmada, yaklaşık %8,6'sı son altı ay içinde işyerinde zorbalık ve tacizle karşılaştığını belirtmiştir. Bu mağdurların çoğu uzun süre mağdur edilmiş olup, ortalama maruz kalma süresi 18 aydır.
- **Finlandiya:** Finlandiya sağlık birimlerindeki 984 müşteri arasında altı ana zorbalık türü tespit edilmiştir. Finlandiyalı üniversite çalışanlarından oluşan 726 kişilik bir ankette, kadınların %24'ü ve erkeklerin %17'si işyerinde taciz mağduru olarak değerlendirilmiştir.
- **İsveç:** Çalışma popülasyonunun %3,5'inin işyerinde zorbalık mağduru olduğu bulunmuştur.
- **Avusturya:** Bir devlet hastanesinde yapılan bir çalışmada, çalışanların %26,6'sı son altı ayda haftada bir veya daha fazla düşmanca eyleme maruz kaldığını bildirmiştir.
- **İngiltere:** Bir üniversitede 1.137 yarı zamanlı öğrencinin katıldığı bir örneklemde ise %50'si işyerinde zorbalığa uğradığını belirtmiştir.
- **Malezya:** Sağlık çalışanlarından oluşan bir örneklemde, işyerinde uygunsuz davranışa maruz kalma oranı %42,6 olarak belirlenmiştir. Taciz %27,8, zorbalık %23,1 ve mobbing %14,8 oranında tekil olaylar olarak kaydedilmiştir.
- **Sırbistan:** Acil Tıp Hizmetleri (EMS) doktorları üzerinde yapılan bir araştırmada, %30,4'ünün yıl boyunca mobbing yaşadığı tespit edilmiştir. Mağdurların önemli bir yüzdesi, hastalar veya yakınları tarafından uygulanan kötü muamele nedeniyle mobbing yaşamıştır. EMS doktorlarının %12,7'si istenmeyen cinsel ilgiye maruz kaldığını, %48,1'i şiddet tehditlerine maruz kaldığını ve çoğu doktorun yıl boyunca bir kereden fazla fiziksel şiddete maruz kaldığını belirtmiştir.
- **Bosna-Hersek:** Doktorlar arasında yapılan bir araştırma, doktorların %76'sının son bir yılda mobbing deneyimi yaşadığını göstermiştir.
- **Polonya:** İlk yardım istasyonlarında çalışan doktorların %62'si hastalar tarafından

gözdağına maruz kalırken, %11'i fiziksel saldırı yaşamıştır.
- **Çek Cumhuriyeti:** Sağlık ve sosyal sektörde çalışan doktorların %12'si fiziksel saldırıya maruz kalmıştır.

1.8 Risk Grupları ve Risk Organizasyonları

- **Cinsiyet:** Norveçli anket verileri, zorbalığın erkekler ve kadınlar arasında yaygınlığında bir fark olmadığını göstermiştir. Ancak faillerin çoğunluğunun erkek olduğu (%49 erkek, %30 kadın) bildirilmiştir. Erkekler genellikle erkekler tarafından zorbalığa uğrarken, kadınlar hem erkekler hem de kadınlar tarafından (çoğunlukla diğer kadınlar tarafından) zorbalığa uğramıştır.
- **Yaş:** Daha yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre daha fazla mağduriyet yaşadığını belirtmiştir.
- **Organizasyon Tipi:** Zorbalık, özel işletmelerde, büyük organizasyonlarda, erkek egemen organizasyonlarda ve sanayi organizasyonlarında daha yaygın görünmektedir. Büyük ve hiyerarşik organizasyonlarda, agresif davranış nedeniyle tehlike veya sosyal kınama yaşama olasılığı azalabilir.
- **Failler:** Malezya'da yapılan araştırmada, zorbalık ve mobbing faillerinin çoğunluğunun Malay olduğu tespit edilmiştir. Çoğu failin amir olduğu (%21,3 zorbalık için, %9,3 mobbing için) belirtilmiştir. Astlardan gelen mobbing %8,3 ve zorbalık %7,3 olarak kaydedilmiştir. Aynı seviyedeki iş arkadaşları (%19,4 zorbalık, %12,0 mobbing) da fail olabilmektedir. Agresörler ise genellikle hayal kırıklığı yaşayan veya duygusal denge arayan kişilerdir; bazen de saldırganlık kalıtsal veya öğrenilmiş bir davranış olabilir.
- **Hedef Gruplar:** Mobbinge en çok maruz kalabilecek hedef gruplar, farklı faaliyet alanlarına mensup üst düzey çalışanlar (en iyi performans gösterenler) ve şirket içinde popülerlikten faydalanan kişilerdir. Yüksek performans gösteren çalışanlar dahi hedef olabilir ve kendilerini savunamayacak duruma gelebilirler.

1.9 Mobbingin Sonuçları

Mobbingin çalışanlar ve organizasyonlar üzerinde derin ve yıkıcı etkileri vardır. İşyerinde taciz, çalışanlar için diğer tüm işle ilgili stres faktörlerinden daha yıkıcı bir sorun olduğu iddia edilmektedir.

1.10 Çalışan Üzerindeki Etkileri

1.10.1 Psikolojik ve Zihinsel Sağlık Üzerindeki Etkiler:

- Birçok mağdurda travma sonrası stres sendromu semptomları görülür.
- Uykusuzluk, çeşitli sinirsel semptomlar, melankoli, apati, konsantrasyon eksikliği ve sosyofobi bildirilmiştir.
- Sosyal izolasyon, damgalanma, sosyal uyumsuzluk, depresyon, takıntılar, çaresizlik, öfke, kaygı ve umutsuzluk gibi durumlar gözlemlenmiştir.
- Mağdurlar özgüven kaybı ve düşük benlik saygısı yaşayabilirler.

- Düşük iş tatmini, artan kaygı, depresyon ve olumsuz duygu durumlarıyla ilişkilidir.
- Psikolojik sıkıntı ve fiziksel semptomlara dönüşme eğilimi görülebilir.
- Bireyin temel benliğinin dağılmasına yol açabilir.
- Performansta düşüş, kendine güven ve motivasyon kaybı yaşanabilir.
- Duygusal yorgunluk ve tükenmişlik belirtileri görülebilir.
- Mağdurlar yanlış teşhislerle (paranoya, manik depresyon gibi) psikiyatrik tedaviye yönlendirilebilirler.
- Mağduriyet deneyimi ile psikolojik sağlık ve iyi oluş arasında önemli bir negatif ilişki bulunmuştur.

1.10.2 Fiziksel Sağlık Üzerindeki Etkiler:

- Belirsiz fiziksel semptomlar (zayıflık, güç kaybı, kronik yorgunluk, ağrılar) gelişebilir.
- Psikosomatik hastalıklar ve kas-iskelet sistemi şikayetleri mobbingle ilişkilendirilmiştir.
- Mobbing, bazı durumlarda intiharın başlıca nedeni olarak gösterilmiştir.
- Çalışma yeteneğinde azalma görülmüştür. Sırbistan'daki bir araştırmada İş Yeteneği Endeksi'nde (WAI) düşüş belirlenmiştir.

1.10.3 Davranışsal ve İşle İlgili Tepkiler:

- Bazı mağdurlar başlangıçta üstleriyle konuşma veya yönetimi bilgilendirme gibi yapıcı problem çözme stratejileri kullanabilir, hatta sadakatlerini ve çabalarını artırarak daha çok çalışmaya başlayabilirler.
- Ancak durum kötüleştikçe, mağdurlar bağlılıklarını azaltabilir ve nihayetinde şirketten ayrılabilirler.
- İşten ayrılma niyetleri ve devamsızlık oranları artabilir.
- İşyerinde saldırganlığa maruz kalan bireylerde stresle başa çıkmada zorluklar ve olumsuz çalışan davranışları gözlemlenmiştir.
- Mağdurlar işe geri dönmede veya yeni iş bulmada zorluk yaşayabilirler.

1.11 İşyerine (Örgütsel) Etkileri:

1.11.1 Maliyetler ve Verimlilik Kaybı:

- Mobbing, işletmelere yılda bireysel vaka başına 30.000 ila 100.000 ABD Doları arasında maliyet yaratabilir.
- Mağdur ve çalışma grubunun verimlilik kaybı, artan hastalık izinleri ve işten ayrılma maliyetleri önemli örgütsel maliyetlerdir.
- Bir çalışmada, mobbingin kuruluşun verimliliğini %27 oranında olumsuz etkilediği iddia edilmiştir.
- Genel olarak, işyerinde şiddet ve taciz maliyetleri artırır ve iş organizasyonlarındaki verimliliği olumsuz etkiler.

1.11.2 Örgütsel Kültür ve Atmosfer Üzerindeki Etkiler:

- Mobbing, örgüt kültürünü olumsuz etkiler, iş tatminini azaltır ve gergin bir atmosfer yaratır.
- Düşük iş birimi uyumu görülebilir.
- Çalışma ortamının kalitesini düşürür.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri bozar ve çatışmaları tırmandırır.
- Şirket imajını ve itibarını zedeler.
- Yıkıcı davranışlar ve iletişimin etiğe aykırı hale gelmesiyle karakterize edilir.

1.11.3 Yönetim ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkiler:

- Yönetim ve üçüncü tarafların müdahalesiyle ilgili maliyetler ortaya çıkar.
- Yönetim genellikle mağduru sorunun nedeni olarak görür ve işten uzaklaştırmaya çalışır; bu durum Leymann'ın "kurbanı suçlama" teorisini destekler.
- İnsan kaynakları ve yasal personelin bu tür olaylara nasıl tepki verdiği ve ne tür eylemler önerdiği hala araştırılması gereken önemli bir konudur.
- Malezya'daki araştırmada, uygunsuz davranışa maruz kalan katılımcıların, iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinden daha az memnun oldukları tespit edilmiştir.

1.12 Mobbingin Nedenleri/Öncülleri

İskandinavya'daki mevcut literatürde, mobbingin üç nedensel modeli ayırt edilebilir: mağdur/failin kişilik özellikleri, organizasyonlardaki insan etkileşiminin içsel ve genel özellikleri veya bir organizasyona özgü örgütsel iklim ve çalışma ortamı. Mobbingin örgütsel, sosyal, kişisel ve faille ilgili faktörlerin birleşiminden kaynaklandığı düşünülür (Çok Nedenlilik).

- **Kişilik Özellikleri:** Okul çağındaki çocuklarda yapılan araştırmalar, tipik zorbalık mağdurunun diğer öğrencilerden daha endişeli ve güvensiz olduğu ve genellikle temkinli, hassas ve sessiz olarak görüldüğünü göstermiştir. İşyerinde zorbalık ve taciz mağdurlarının da düşük özsaygıya sahip oldukları ve sosyal ortamlarda endişeli oldukları gösterilmiştir. Saldırgan bir kişi, çatışmalara saldırgan davranışla tepki verme genel eğilimi gösteren kendinden emin, dürtüsel biri olabilir. Ancak, mağdur söz konusu olduğunda kişilik özelliklerinin tacizin öncüsü olarak görülmesi tartışmalı bir konudur.
- **İnsan Etkileşiminin İçsel Özellikleri:** Kişilerarası çatışmalar, tüm organizasyonların ve çalışma gruplarının günlük yaşamının bir parçasıdır. İşyerindeki sosyal iklim kötüleşebilir ve şiddetli kişiselleşmiş mücadelelere dönüşebilir. Brodsky (1976), tacizin tüm insan etkileşimlerinin içsel bir özelliği ve temel bir mekanizması olabileceğini iddia ederek, organizasyonlarda tacizi ortadan kaldırma olasılığına karamsar bir bakış açısı sunmuştur. Leymann (1992) ve Einarsen ve diğerleri (1994) ise, uygun müdahaleler ve çatışma yönetimi stratejileri uygulanmazsa uzun süreli çözülmemiş kişilerarası çatışmaların tacize dönüşebileceğini savunmuşlardır.
- **Sosyal ve Örgütsel Çalışma Ortamı ve Çalışma Koşulları:** Mobbingin üçüncü bir

modeli, olayın öncelikle iş organizasyonu ve örgüt içindeki sosyal çevre sorunlarından kaynaklandığını vurgular. Leymann (1992, 1996) bu görüşü güçlü bir şekilde destekleyerek, kişilik faktörlerinin zorbalık çalışmasıyla alakasız olduğunu ve çalışma koşullarının bu tür mağduriyetin birincil nedeni olduğunu belirtir. Araştırmalar, zorbalık ve tacizin oluşumunun örgütsel ve sosyal çalışma ortamının çeşitli yönleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Özellikle liderlik, rol çatışması ve iş kontrolü, işyerinde zorbalığın oluşumuyla en güçlü şekilde ilişkili faktörler olmuştur.

1.13 Mücadele Yolları ve Başa Çıkma

Mobbing ile başa çıkmak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar gerektiren karmaşık bir konudur.

1.13.1 Bireysel Başa Çıkma Stratejileri:

- Mobbing mağdurları başlangıçta yapıcı problem çözme stratejileri (üstleriyle konuşma veya yönetimi bilgilendirme gibi) veya pasif bir şekilde sorunun çözülmesini bekleme gibi tepkiler verebilirler.
- Hatta bazıları sadakatlerini ve çabalarını artırarak daha çok çalışmaya başlamışlardır.
- Ancak durum kötüleştikçe, mağdurlar bağlılıklarını azaltma ve nihayetinde şirketten ayrılma yoluna gidebilirler.
- Bireyin kişilik özellikleri (özsaygı, kaygı) ve sosyal koşulları, mağdurun yaşadığı olumsuz deneyimlere verdiği tepkileri ve kırılganlığını etkileyebilir.
- İş yerinde veya dışarıda alınan sosyal destek, mağdurun saldırganlıkla karşılaştığında daha az savunmasız olmasını sağlayabilir ve duygusal ve fizyolojik aktivasyonunu azaltarak uzun süreli tacizin sağlık üzerindeki etkilerini düşürebilir.
- İyimser, esnek ve dayanıklı bir kişilik, zor durumlara karşı “sağlamlık” göstererek sağlıklarının daha fazla bozulmasını önleyebilir.
- Mobbing davranışının erken aşamalarında bile farkına varmak ve pozitif, iyimser bir tutum sergilemek veya kişisel gelişim egzersizlerine katılmak önemlidir.

1.13.2 Örgütsel ve Yönetimsel Müdahaleler:

- İşveren, mobbing ile mücadelede önemli bir role sahiptir; bu tür davranışları teşvik etmemeli ve hafife almamalıdır.
- Mobbing farkındalığını artırmak için eğitimler uygulanabilir.
- Çalışanların periyodik psikolojik durumlarının analiz edilmesi, saldırgan olmaya eğilimli kişilerin belirlenmesine yardımcı olabilir.
- Örgütsel gelişim politikası, iş birliğini ve meslektaşlığı teşvik etmeli, ekip çalışmasını desteklemeli ve yapılan faaliyetlerde doğruluğu sağlamalıdır.
- Kurumlar, yıkıcı davranışları derhal ele almak için güçlü stratejiler ve politikalar geliştirmelidirler.
- Bu çerçeve kullanılarak, kuruluşlar çalışanlarının mesleki stresini azaltmaya ve

dostane çalışma davranışlarını teşvik etmeye yardımcı olabilirler.

1.13.3 Yasal ve Etik Çerçeveler:

- Tehditlerin önlenmesi ve sona erdirilmesi, girişimcilerin, şirket yöneticilerinin, diğer tüm çalışanların ve genel olarak toplumun önemli bir görevidir.
- Ruhsal ve fiziksel sağlığı ve refahı geliştirmek için önleyici müdahaleler gereklidir.
- İsveçli profesör Heinz Leymann'ın çalışmaları ve İskandinav mevzuatı, tüm çalışanların iş yerinde hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklı kalma haklarını desteklemektedir.
- Erken yönetim müdahaleleri, amirlerin ve üst yönetimin çatışmaları çözmesi, yetki devretmesi ve net örgütsel rol sağlaması gerektiğini belirtir.
- Mağdurlar için mesleki rehabilitasyon da bir önlem olarak sunulmuştur.
- Sırbistan'da da iş yerinde tacizi cezalandıran "İş Yerinde Tacizi Önleme Yasası" çıkarılmıştır.
- Etik kurallar, kodlar ve iç yönetmelikler gibi etik formalizasyonlar, bir kuruluşun değerleri ile yasa arasında bir köprü görevi görür. Mobbingin dürüstlük, adalet, saygı veya sorumlulukla bağdaşmadığı ve etik ilkeleri ihlal ettiği belirtilmiştir.

1.14 Stres ve Çalışan Davranışı İlişkisi

Mobbing, işyerinde ciddi bir sosyal stresör olarak kabul edilir. Mobbing davranışları ile psikolojik ve fiziksel stres arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğu ampirik olarak gösterilmiştir. Tacize maruz kalma, depresyon, kaygı ve saldırganlık düzeylerinin yükselmesiyle ilişkilendirilmiştir ve bu duygular tacizin doğrudan bir sonucu olarak kabul edilmiştir. Stres, bir bireyin çevresel veya içsel değişiklikler nedeniyle psikolojik veya fiziksel dengesizlik yaşaması olarak tanımlanabilir. İş stresi, çalışanların işyerindeki koşullar veya faaliyetler sonucunda algıladıkları kişisel işlev bozukluğu hissi ve bu durumların yol açtığı fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak da ifade edilir. Stres, çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Stresin iş davranışları üzerindeki olumsuz sonuçları iyi belgelenmiştir ve devamsızlık, düşük verimlilik, sık geç kalma ve yüksek işgücü devir oranlarını içerir. Çalışanlar arasında düşük iş morali, düşük iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri de stresin doğrudan sonuçları olarak görülmektedir. İşyerindeki stresin nedenleri, kötü çalışma koşulları, taciz, iş arkadaşları arasındaki kötü iletişim, mantıksız iş beklentileri, imkansız son tarihler ve özerklik eksikliği olarak gösterilmiştir. Mobbing, çalışan davranışını dolaylı olarak etkiler. Mobbingin nedenleri (örgütsel, sosyal ve kişisel faktörler), önce mobbing davranışını etkiler, bu da stresi artırır ve nihayetinde çalışanın olumsuz davranışlar sergilemesine yol açar. Diğer bir deyişle, mobbing davranışı, çalışanlar arasında stresi artırarak olumsuz davranışları tetikler.

1.15 Gelecek Araştırma İhtiyaçları

Bu alanda hala kapsamlı kavramsal temelli modelleri test eden müdahale çalışmaları ve

araştırmaları eksiktir. Gelecekteki araştırma ve teori gelişimi için bir çerçeve sunulmuştur. Araştırılması gereken konular şunlardır:

- Amirlerin ve meslektaşların taciz olaylarına nasıl tepki verdiğinin ve yasal/insan kaynakları personelinin yöneticilere ve/veya mağdurlara ne gibi eylemler önerdiğinin ele alınması.
- Tacizin nedenleri ve etkilerine ilişkin teorik ve ampirik olarak sağlam modellerin geliştirilmesi.
- Farklı önlemlerin etkinliğine dair ampirik verilere ve müdahalelerin olası yan etkilerine ihtiyaç vardır.
- Hem mağdurun hem de saldırganın kişisel faktörlerini tacizin öncülleri olarak ele alınmalıdır.
- Saldırganların kendi davranışlarını ve başkalarıyla etkileşimlerini nasıl algıladıkları ve meşrulaştırdıkları incelenmelidir.
- Olay sıklığı ve yaygınlığına ilişkin anketlerin geniş bir organizasyon yelpazesinde yapılması ve tacizin algıları ve atıfları üzerine eş zamanlı araştırmaların yürütülmesi.
- Mağdurların algılanan saldırıya davranışsal ve duygusal olarak nasıl tepki verdikleri ve farklı tepkilerin olumsuz sonuçları ne kadar etkili bir şekilde azalttığı incelenmelidir.
- Araştırmaların “Kim kime ne yapıyor, neden, nerede, ne zaman, ne kadar süreyle ve sonuçları nelerdir?” gibi sorulara yanıt vermesi gerekmektedir.
- Sorun dokümantasyonunun ötesine geçerek, nedenler ve etkileri arasındaki belirli ilişkileri içeren kapsamlı modeller oluşturulmalı ve test edilmelidir. Sonuç olarak hem sübjektif hem de objektif taciz kavramlarının araştırma ve çatışma yönetimi stratejilerinde ele alınması ve dikkate alınması gerekmektedir.

1.16 Anahtar Terimler Sözlüğü

- **Uygunsuz Davranış (Inappropriate Behaviour):** İşyerinde taciz, zorbalık ve mobbing gibi olumsuz etkileri olan davranışları kapsayan genel bir terim.
- **Taciz (Harassment):** Cinsiyet, din, ırk, yaş gibi belirli özelliklere dayalı olarak bir kişiyi hedef alan, onurunu ihlal eden veya düşmanca bir ortam yaratan istenmeyen davranış.
- **Zorbalık (Bullying):** Genellikle tek bir kişi (örneğin amir) tarafından yapılan fiziksel saldırganlık anlamına gelen, ancak daha geniş bir yelpazedeki düşmanca davranışları da kapsayabilen işyeri saldırganlığı biçimi.
- **Mobbing:** İşyerinde bir grup “mobber” tarafından sistematik ve uzun süreli psikolojik saldırganlık ve terörizm eylemleriyle karakterize edilen şiddetli bir sosyal stresör.
- **İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Scale – JSS):** Çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için kullanılan standartlaştırılmış bir anket aracı.
- **İş Yeteneği Endeksi (Work Ability Index – WAI):** Bireyin iş taleplerine göre mevcut ve gelecekteki iş yeteneğini değerlendiren standartlaştırılmış bir araç.
- **Kopenhag Psikososyal Anketi (Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ):** İş ortamındaki psikososyal koşulları, sağlığı ve refahı değerlendirmek için kullanılan bir ölçüm aracı.

- **Leymann Psikolojik Terörizm Envanteri (Leymann Inventory of Psychological Terrorisation – LIPT):** Mobbing davranışlarını ve türlerini ölçmek için Heinz Leymann tarafından geliştirilen bir anket.
- **Dikey Uygunsuz Davranış (Vertical Inappropriate Behaviour):** Amirler ve astlar arasında (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) meydana gelen taciz edici davranışları ifade eder.
- **Yanal/Yatay Uygunsuz Davranış (Lateral/Horizontal Inappropriate Behaviour):** Aynı pozisyondaki meslektaşlar arasında meydana gelen taciz veya zorbalığı ifade eder.
- **Çok Nedenlilik (Multi-causality):** Bir olgunun, tek bir faktörden ziyade birden fazla ve etkileşimli nedenin birleşimiyle ortaya çıktığı kavramı. Mobbingin örgütsel, sosyal, kişisel ve faille ilgili faktörlerin birleşiminden kaynaklandığı düşünülür.
- **İnsan Faktörleri (Human Factors):** İşyerindeki denetim, iletişim, iş arkadaşları ve işin doğası gibi genel insani ortak özellikleri ifade eden, iş tatminini etkileyen bir faktör.
- **Psikolojik İşlev Bozukluğu (Psychological Dysfunctioning):** Mobbing veya stres gibi faktörlerin neden olduğu depresyon, kaygı, düşük benlik saygısı ve psikosomatik şikayetler gibi zihinsel sağlık sorunları.
- **İddiasızlık/Kaçınma (Unassertiveness/Avoidance):** Bireyin çatışmaları fark etmede veya sosyal durumlarda kendini ifade etmede zorluk çekmesi, mobbing mağduru olma olasılığını artırabilecek bir kişilik özelliği.
- **Etki Büyüklüğü (Effect Size):** İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin veya bir müdahalenin etkisinin gücünü gösteren nicel bir ölçü (örn. eta kare).
- **Cronbach'ın Alfası (Cronbach's Alpha):** Bir test veya ölçekteki maddelerin iç tutarlılığını veya güvenilirliğini ölçen bir istatistiksel test.