

## MOBBING VE VERİMLİLİK MOBBING AND PRODUCTIVITY

Polat TUNÇER\*

\*Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Samsun Türkiye, polat.tuncer@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7397-7758

### ÖZET

Mobbing, ilk kez Lorenz tarafından 1960'larda belirlenmiş; ancak bugünkü anlamıyla kullanılmaya Leymann'ın 1984'teki araştırmasıyla başlamıştır. Bugün mobbingin çok yaygın bir örgütsel hastalık olduğu kabul edilmektedir. Tedavisi zor olan bu kurumsal hastalık bireyleri derinden etkiler ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini önemli ölçüde azaltır. Mobbingin psikolojik, sosyal, ekonomik ve fiziksel sorunlara yol açtığı bilinen bir gerçektir. Maruz kalan çalışanların moral ve motivasyonlarını düşüren Mobbing, aynı zamanda uygulayıcıların da enerjilerini örgütsel amaçlar dışında harcamalarına yol açar. Bu durum örgüte büyük zararlar verebilir. Diğer yandan mobbing mağduru bireyin aile içinde ve sosyal hayatında da ciddi sorunlar yaşamasına neden olur. Verimliliği de düşen birey, ne denli nitelikli olursa olsun, bilgi ve becerisini üretim sürecine aktarmayı başaramaz. Mobbingin yol açtığı sayısız olumsuzluklar yanısıra birey, aile, örgüt ve ülke bazında ciddi ekonomik kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle örgütü yönetenler, verimliliği yükseltmek için örgütte yaşanabilecek mobbing girişimlerine fırsat vermemek, yapılanları da engellemek zorundadır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Verimlilik, Etki, Etkinlik, Performans.

### ABSTRACT

Mobbing was first identified by Lorenz in the 1960s; however, its use in its current meaning began with Leymann's research in 1984. Today, it is accepted that mobbing is a very common organizational disease. This institutional disease, which is difficult to treat, deeply affects individuals and therefore significantly reduces the efficiency of the organization. It is a known fact that mobbing causes psychological, social, economic and physical problems. Mobbing, which lowers the morale and motivation of the exposed employees, also causes the practitioners to spend their energies outside of organizational purposes. This situation can cause great harm to the organization. On the other hand, the victim of mobbing begins to experience serious problems in his family and social life. An individual, whose productivity has also decreased, cannot transfer his knowledge and skills to the production process, no matter how qualified he is. In addition to the numerous negativities caused by mobbing, it causes serious economic losses on the basis of individuals, families, organizations and countries. For this reason, those who manage the organization must not give opportunities to mobbing attempts that may occur in the organization in order to increase productivity, and they must prevent what is done.

**Keywords:** Mobbing, Efficiency, Impact, Effectiveness, Performance.

### 1. GİRİŞ

Mobbing bilindiği gibi günümüzün en karmaşık ve önemli örgütsel sorunlardan biridir. Mobbingin çalışanlar ve örgütsel sistem üzerinde pek çok etkisi söz konusudur. Günümüz üretim sisteminde

insanın üretim kaynaklarının en önemlisi ve değerlisi olduğu gerçeği göz önüne alınırsa, insanın sağlığını ve huzurunu bozan böyle bir şiddetin, bireysel, toplumsal ve örgütsel etkilerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkar. Sorunun en önemli taraflarından birisi de ekonomik olmasıdır. Zira, mobbinge uğramış çalışanların (gerek kamuda gerek özelde), duygu dünyasında oluşturduğu etkilerin psikolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve hukukî sonuçları, genellikle örgütlerin verimliliğine doğrudan etki yapmaktadır. Bir başka deyişle, sağlıklı bireyler ve sosyal ilişkiler, bireysel ve örgütsel performans ve verimliliğin artmasına, aksine mobbing kültürünün yaşama imkânı bulunduğu örgütlerde ise söz konusu faktörlerin düşmesine yol açmaktadır. Bu nedenle mobbing; birey, örgüt ve ülke ekonomisinde önemli bir rol oynayan aktör konumundadır. Bu şiddet türünü yok etmek mümkün değildir. Ancak, gizli ve sinsi bir tehlike olan mobbingin su yüzüne çıkmasına yol açacak tavır ve yaklaşımlardan, bireyler kadar yöneticilerin de kaçınması gerekir. Zira verimlilik her örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için göz önünde bulundurması gereken bir faktördür. Diğer yandan mobbing, bireyler arasındaki işbirliğini ve işbirliğinden kaynaklanan sinerjiyi yok ettiği için de verimliliğin baş düşmanı durumundadır. Bu makalede, örgütlerin verimliliğini önemli ölçüde azalttığına inandığımız mobbingin verimlilik ile olan ilişkisini ele almaya çalışacağız.

## **2. MOBBİNG KAVRAMI**

Mobbing; yıldırma, bezdirme, bastırma, yok sayma, psikolojik şiddet, görmezlikten gelme ve psikolojik terör gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Hangi kavram kullanılırsa kullanılsın, iş yerinde bir veya daha fazla kişiye sistematik bir şekilde yapılan her türlü kötü muamele olarak bilinir (Çalış Duman ve Akdemir, 2016: 30). Mobbing kavramı ilk kez hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, 1960'larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Tetik, 2010: 81). Daha sonra mobbing kavramı; İsveçli hekim Peter-Poul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak için kullanılmıştır (Kaya, 2015: 79).

Mobbing kavramını iş hayatında ilk kez kullanan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann; çalışanlara yönelik saldırıları adlandırmak için kullanmıştır. Leymann'ın 1984 yılında hazırladığı raporda, mobbing kavramını işyerinde psikolojik şiddet ve işyeri zorbalığı anlamında kullanmıştır (Polat ve Pakiş, 2012: 211). Leymann, mobbing ile 1984'te tanıştığını belirtmiş; ancak bu fenomenin kesinlikle çok eskiden beri var olduğunu ve her kültürde bulunduğunu belirtmiştir. Bu kavramı sistemli bir şekilde tanımlayan ilk araştırmacı da Leymann'dır (Tetik, 2010: 82). Leymann, iş yerinde uygulanan mobbingin varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da dile getirmiştir

(Kaya, 2015: 79).

Mobbing; bireyin iş yerlerinde üstü-astı veya eşitleri tarafından uygulanan ve bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla kasıtlı olarak yapılan uzun bir dönemde uygulanan sürekli, sistemli davranışlar bütünüdür. (Yılmaz ve diğerleri, 2008:334).

### 3. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Mobbingin birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları bulunur. Örgüt açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Örgüt içinde takım çalışması ve birliktelik ruhunun bozulmasıyla örgütsel amaçlar gerçekleştirilemez ve örgütün saygınlığı ve imajı zarar görür (Yaman, 2009: 44).

Mobbingi önlenmede kurumsal mücadele bireysel mücadeleden daha etkili ve önemlidir. Bu nedenle öncelikle yönetimin mobbingi ciddiye alması ve çözümlmek için çaba sarf etmesi gerekir. Zira, aslında bu yönetim müdahalesi örgütsel verimliliğin sürdürülmesi bakımından da önemlidir. Çünkü, henüz başlangıç aşamasında iken önlenilecek mobbing uygulamaları bu hal kronikleştiğinde örgütsel verimliliğe büyük ölçüde zarar verecektir. Diğer yandan örgüt yönetiminin mobbing uygulamalarının ortaya çıkmaması için önceden tedbirler alması da kurumsal yönetim anlayışının bir sonucu olarak, üst yönetimin yükümlülükleri arasında yer alır (Atatanır, 2016: 50).

Örgüt bakımından mobbingin neden olduğu zarar ekonomik nitelikteki olumsuz sonuçlardan oluşur. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları ile örgüt bütçesinde bir maddî kaybın ortaya çıkması söz konusu olur. Bununla birlikte uygulanan psikolojik taciz nedeniyle, işletmede sık sık hastalık izinlerinin alınması nedeniyle örgüt maliyetleri artar ve verimlilik de düşer. Mobbinge maruz kalanların, haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadele sonucu, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiği kanıtlanırsa işverenlere mağdurların zararlarını tazmin etme yükümlülüğü getirir. Bunların yanında ve daha da önemlisi, yaşanan mobbing süreçlerinin sonucunda, işletmelerin örgütsel imajları olumsuz etkilenir; dolayısıyla bu tür örgütler istihdam edecek yetenekli ve kalifiye çalışana ulaşmakta zorluk çeker; böyle bir süreç nedeniyle işletmenin zarara uğraması muhtemeldir. Bütün bu yaşananlar, uzun vadede örgütlere mal veya hizmet üretiminde kalite ve verimlilik düşüşü olarak yansıtılabilir (Ulusoy, 2013: 162).

Mobbing, örgütler için bir kanser hücresine benzetilebilir. Zayıf halkadan başlamak suretiyle örgütün bütün bünyesine sessiz sedasız yayılabilir. Bu sessizliğin hafif ayak seslerinin zaman zaman duyulması örgüt üst yönetiminin tecrübeli ve nitelikli olmasına bağlıdır. Örgüte bağlılığı ve sadakati kaybolan çalışanlar, iş üretmek yerine, mesai saatini doldurmaya çalışırlar. Mobbing ile birlikte üst yönetim tüm saygınlığını kaybeder. Örgütsel hiyerarşi de bozulmalar başlar ve örgütte koordinasyon sorunu ortaya

çıkar; bu durum örgütsel enerji ve sinerjiyi azaltır ve örgütsel verimsizlik başlar (Tutar, 2004: 108-109).

Mobbing kurbanları, işe ve işletmeye yabancılaşır; örgütü terk etme eğilimleri gösterebilirler. Bu bağlamda örgüt, nispeten tecrübeli çalışanlarını kaybeder; mobbingin geride kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle de örgütsel bağlılık ve motivasyon azalabilir. Örgütler, mobbing nedeniyle örgüt içinde önemli ve gerekli kişileri yitirir ve işgücü devir artış hızı yükselir (Karshoğlu Yeni, 2013: 56).

Mobbing, örgüt üzerinde olumsuz, sosyal, psikolojik ve ekonomik etkilere yol açar. Örgütün performans seviyesini sürdürme yeteneğini zayıflatır ve çözülemeyen kalıcı örgütsel sorunlar ortaya çıkarır. Sağlıklı ve insancıl bir çalışma ortamının kaybı, işyerinde yoğun ve rahatsız edici bir iklimin egemenliği ve iş tatmininin azalması nihayetinde örgütsel entropiye yol açar. Dahası, mobbing bir örgüt politikası haline gelirse, bir süre sonra başka bir mağdur için ortaya çıkabilir. Araştırmalar, zarar görmüş örgüt kültürünün artık personele motivasyon sağlamadığını, yabancılaşma sürecine ve iş tatminsizliğine yol açtığını, örgütsel güveni yok ettiğini, işe ve örgüte bağlılığı azalttığını göstermiştir. Mobbing kurumsallaşmayı engeller, itibar ve müşteri kaybına neden olur ve rekabet gücünü zayıflatır (Yapıcı Akar ve diğerleri, 2011: 181).

#### **4. VERİMLİLİK KAVRAMI**

Verimlilik hem üretim hem de hizmet sektöründe önemli bir hedeftir. Verimlilik kavramı, girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder; genel olarak çıktı ve girdi hacmi arasında bir oran olarak tanımlanır (<https://www.oecd.org>). Verimlilikte amaç, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bir başka deyişle verimlilik; üretilen mal ve hizmet miktarının girdilere oranıdır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Verimlilik, üretim faktörlerinin ne ölçüde etkin kullanıldığını gösteren bir kavramdır (İştar, 2012: 8). Verimlilik kısa vadede bir şey değil, ancak uzun vadede neredeyse her şeydir (<https://www.oecd.org>) ve kelimenin tam anlamıyla işletmeler için hayatta kalma meselesidir (Syverson, 2011: 327).

Zaman, para veya başka bir faktöre dayalı olarak verimlilik oranını ölçmek, oldukça basittir. Diğer yandan, etkinlik genellikle müşteri için değer yaratma ile bağlantılıdır ve verimlilik oranının üzerindeki artışı etkiler. Tek bir alana odaklanmak verimliliği artırmanın etkili bir yolu gibi görünmemekle birlikte, etkili bir sistemin verimsiz olması ile verimli bir sistemin etkisiz olması mümkündür (Tangen, 2002: 3).

Verimlilik; emek ve sermaye gibi üretim girdilerinin bir ekonomide belirli bir çıktı düzeyini üretmek için ne kadar verimli kullanıldığını ölçer. Verimlilik, ekonomik büyüme ve rekabetçiliğin anahtar

kaynağı olarak kabul edilir ve bu nedenle birçok uluslararası karşılaştırma ve ülke performans değerlendirmesi için temel istatistiksel bilgi olarak kullanılır. Bir ülkenin zaman içinde yaşam standardını iyileştirme yeteneği neredeyse tamamen işçi başına üretimini artırma yeteneğine, yani verimliliğe bağlıdır (<https://www.oecd.org>).

Verimlilik, genel anlamda, bir değer üretme ile bunu yaparken yapılan fedakârlıklar arasındaki ilişki hakkında konuşur. Dolayısıyla, gerekli fedakârlıklar üretilen değere göre dengelendiğinde verimlilik söz konusudur. Verimlilik ekonomik faaliyetle ilgili genel bir kavramdır ve duruma göre kesin bir isim ve formül verilmesi gerekir. Araçların verimliliği konusundaki temel fikir; ürettikleri değer, bunları sağlamak ve kullanmak için yapılan fedakârlıklardan daha büyük olmasıdır. Verimlilik, üretilen değer ile yapılan fedakârlık arasındaki fark veya ilişki artı değeridir (Saari, 2006: 1).

Ulusal düzeyde, verimlilik artışı yaşam standartlarını yükseltir, çünkü daha fazla gerçek gelir, insanların mal ve hizmet satın alma boş zamanın tadını çıkarma, barınma ve eğitimin iyileştirilmesi ve sosyal ve çevresel programlara katkıda bulunma yeteneğini geliştirir (Parham, 2014: 5).

Verimlilik kavramı, etkinlik kavramı kadar performans kavramıyla iç içe geçmiş durumdadır. Verimlilik ve performans; üst yönetim desteğinden, her seviyedeki kendini adanmış personelden, performans ölçüm sisteminden, çalışan eğitiminden, ödül yapılarından, toplum katılımından ve geri bildirimlerinden, bütçe yönetimi kararlarının düzeltilmesine kadar birçok faktörün işlevidir. Hizmetlerin somut olmayan özellikleri, açıklık ve sürece dayalı olma gibi özellikleri nedeniyle verimlilik sorunlarına özel dikkat gösterilmesi gerekir. Kamu yönetiminin özelliği gereği, hizmet araştırmaları literatürde verimlilik yerine etkinliği vurgular (Linna, 2010: 302).

Verimlilik faktörleri; dâhili ve harici olmak üzere ikiye ayrılabilir: 1) Dâhili verimlilik faktörleri işletme sahibi tarafından etkilenebilir. Bunlar; mallar, ürün kalitesi, fiyat, donanım, malzeme, enerji kullanımı, işçilerin beceri ve motivasyonu, depolama ve organizasyon gibi ilgili faktörlerdir. 2) Dış verimlilik faktörleri ise; işletmenin kontrolü dışındaki sorunlardır. Bunlar; altyapıya, hava, pazar ve vergilendirme durumuna ilişkin faktörleri içerir. İşletmenin mevcut ortamında faaliyet gösterdiği sürece bu faktörler hakkında hiçbir şey yapılamaz. Ciddi bir olumsuz etkisi varsa, işletmenin yerini değiştirmek düşünebilir (ILO, 2015: 10).

## **5. MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK**

Mobbing; mağdurların işgücü veriminde ve işe ayırdıkları zamanda önemli kayıplar meydana getirir. İşletmenin genel verimliliğini olumsuz etkiler; iç ilişkileri temelinden sarsar. Örgüt içindeki iletişime ve sosyal ortama kalıcı zararlar verir. Konunun işletme dışına taşınması halinde kurum saygınlığına ve marka değerine zarar verir (TİSK, 2012: 14).

İşyerinde mobbing olgusu, sektörlere göre farklılık göstermiş olsa da yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütler için ciddi bir sorun olarak ortada durmaktadır (Halaç ve Güloğlu, 2019: 166-167). Çeşitli çalışmalara göre mobbing %5-90 arasında değişen bir sıklıkla görülmektedir (Kehribar ve diğerleri, 2017: 3). Türkiye’de yürütülmüş olan ampirik çalışmalardan çok azı mobbing ve verimlilik ilişkisini incelemiştir. Halaç ve Güloğlu (2019: 173) tarafından yapılan bir araştırmayla çalışanların mobbinge maruz kalmaları ile verimlilikleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve tüm mobbing davranışları boyutlarının verimlilikle anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalış Duman ve Akdemir’in (2016: 31) yapmış oldukları araştırmaya göre; mobbing ile çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mobbinge maruz kalan çalışanların performanslarının düştüğü ve davranışlarının negatif yönde etkilenecek kuruma olan bağlılıklarının azaldığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, örgütteki mobbing davranışları arttıkça çalışanların performansları azalmaktadır. Performans düşüklüğünün kişisel ve örgütsel verimliliği etkilediği de bilinen bir gerçektir. Bu durumda mobbing, performansı düşürmekte ve sonuçta da örgütsel verimlilik azalmaktadır.

Üretimde verimliliği sağlayabilmek için çalışanların, nitelikleri kadar onların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının da yerinde olması gerekir. Bir başka deyişle, sağlıklı bireyler ancak verimli bir üretim yapabilirler. Sağlıklı olmanın anlamı ise, bireyin fiziksel ve ruhsal bakımdan huzur ve sükûn içinde bulunmasıdır. Birey işyerinde, fiziksel ve fikirselle gücünü üretime yeteri ölçüde yansıtabilmesi için moral ve motivasyon bakımından iyi olması gerekir. Birey, özel veya sosyal hayatında ya da çalışma ortamında, psikolojik şiddete maruz kalıyorsa, dinamizmini kaybeder; çalışıp üretmek için gerekli olan enerjiyi kendinde bulamaz. Morali bozulmuş bir insanı motive etmek imkânsızdır. Motive edilemeyen bir insan ise işyerinde bedenen var olsa da emek gücü olarak yoktur. İşlevini yerine getirmeyen ya da getiremeyen şey nesne olarak var olsa da gerçekte yoktur (Gün, 2010: 36-37).

Psikolojik şiddete maruz kalan kurbanlar, maruz kaldıkları tutum ve davranışlar nedeniyle, amirlerinin direktiflerine uymaz ve fiziksel olarak işyerinde görünseler de gün içinde yapması gereken işlerini erteleyip doğrudan işle ilgisi olmayan şeylerle uğraşır. Kurban, işine odaklanamaz, işlerini yapacak motivasyonu kendinde bulamaz, kapasitesinin altında performans sergiler. Maruz kalınan davranışlara tepki olarak sergilenen bütün bu ve benzeri davranışlar, bireysel ve örgütsel zararlara yol açabilir (Halaç ve Güloğlu, 2019: 166).

Verimlilik çalışanların moral ve motivasyonuna bağlıdır. Bu nedenle de onun bütün psikolojik dengesini bozan ve bütün bilgi ve birikimini üretim sürecinde kullanmasını engelleyen mobbing, pek çok üretim kaybına yol açmaktadır. Bir başka deyişle, ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulmuş bir

çalışandan, sağlıklı bir üretim yapması beklenemez. Bu nedenle de örgütlerin verimliliğini etkileyen mobbingin, örgüt içinde ortaya çıkması ve yaygınlaşması önlenmelidir.

Çatışma kültürünün yaygın olduğu örgütlerde, çalışanların üretim için harcamaları gereken enerjilerinin büyük bir bölümü, maalesef bu çatışmalarda üretime dönüşmeden yok olur gider. Bu durum hem örgütün hem de bireylerin verimliliğini etkiler. Dolayısıyla da ülke ekonomisine zarar verir. Örgütsel verimliliği artırmak için, öncelikle çatışma kültürünün yok edilip yerine uzlaşma kültürünün yerleştirilmesi gerekir. Örgütlerde çatışmalar ya da anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Önemli olan bu çatışmaya nasıl yaklaşıldığıdır. Bir başka deyişle, bu çatışmalar, mobbinge dönüştürülmeden uzlaşma kültürüyle yok edilmelidir. Diğer yandan çatışma kültürü hem mobbingin ortaya çıkmasına yol açar hem de örgütsel amaçlar için gerekli olan sinerjinin yaratılmasını engeller.

Örgütsel kaynakların etkin verimli kullanılabilmesi için, mobbinge yol açabilecek ortamlara ve davranışlara izin verilmemesi gerekir. Aksine, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltecek, onların iyi ilişkiler kurmasını sağlayacak ortamlar yaratılmalı ve işbirliğini güçlendirecek yöntemler üzerinde durulmalıdır. Bir ülkenin gelişmesini ve güçlenmesini sağlayacak en önemli şey verimliliktir. Başka bir deyişle, kıt kaynakları en iyi şekilde kullanmak ve ondan azami faydayı elde etmektir. Bunu sağlamanın yolu ise örgütlerdeki ve toplumdaki mobbing anlayışının yok edilmesi, işbirliğinin, anlaşmanın ve uzlaşmanın yaygınlaştırılmasıdır. Aksi halde, mobbingin birey, örgüt ve ülke sağlığına ve ekonomisine açtığı zararları telafi etmek için, üretimin önemli bir kısmının kullanılması gerekir. Bir başka deyişle, mobbing nedeniyle birey, örgüt ve ülke hem önemli bir üretim gelirinden yoksun, hem de üretilen çıktılarının önemli bir kısmı mobbingin açmış olduğu sorunların çözümü için harcanmak zorunda kalır.

Verimliliği yalnızca çalışma alanıyla sınırlamamak gerekir. Zira, çalışma sektörünün yanısıra kişinin aile, toplum ve ülke bazında da mobbing nedeniyle, üretkenliği düşer. Bu verimsizlik, işyerinde başlayıp, dalga-dalga aile, toplum ve ülke geneline yayılır. Mobbingin yaygınlığı göz önüne alınırsa, bu durumun ne denli ciddi bir sorun olduğunu; psikolojik, ekonomik, sağlık, sosyal ve fiziksel sorunlara yol açabileceğini kabul etmek gerekir. Mobbing, birey, aile, toplum ve ülke kaynaklarının verimli kullanılmasını engelleyen ciddi bir sorundur.

Bireyin etkin ve verimli çalışmasını engelleyen mobbingin, uygun bir ortam bulmasıyla birlikte ortaya çıkması ne kadar kolaysa, onu yok etmek ve açtığı yaraları tedavi etmek de o denli güç ve zaman alıcıdır. Verimliliğin baş sorumlusu yöneticilere bu bağlamda önemli görevler düşmektedir. Bir başka deyişle, verimliliğin artırmanın en temel yolu, örgüt içinde mobbing uygulamalarına bitirmek ve işbirliğine ve paylaşmaya dayalı bir kültür oluşturmaktır. Çalışanlar arasında sevgi ve saygının

yerleştirilmesi için gerekli olan, eğitsel, kültürel ve sosyal aktiviteler unutulmamalıdır. Bir başka deyişle, verimlilik için gerekli olan diğer unsurlar ne denli yerine getirilirse getirilsin, mobbing terörünün bulunduğu bir örgüt ortamında, verimliliği sağlama imkânı yoktur.

## 6. SONUÇ

Mobbing, kurum, kuruluş ve işletmeler dâhil bütün örgütlerin etkin ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Psikolojik şiddet olarak da bilinen bu son derece zararlı uygulama hem yapanların hem de kendisine mobbing yapılan kişi ve grupların psikolojik durumlarını ve performansları olumsuz yönde etkileyen bir fenomendir. Ancak mobbinge maruz kalan kişi ya da grupların bu psikolojik şiddet türünden daha fazla etkilendikleri bir gerçektir. Mobbingciler örgütsel amaçları gerçekleştirmek yerine, enerji ve performanslarını, sindirmek, pasifize etmek ya da örgütten atmak istedikleri kişilere yöneltirler. Mobbing, örgütler için büyük bir tehlike arz eder. Zira, örgütlerin asıl amacı, faaliyet göstermekte oldukları alanda, bir başka deyişle üretimde etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Bunun için de çalışanların işlerine odaklanmaları ve bütün bilgi, birikim ve yeteneklerini örgütün amaçlarına hasretmeleri gerekir. Diğer yandan, örgütsel etkinlik ve verimliliğin en üst seviyeye çıkabilmesi, çalışanlar arasındaki işbirliğine bağlıdır. Zira, böyle bir uyum ve birliktelik, sinerji yaratır ve örgütsel başarıyı sağlar. Mobbing ise, örgütteki başarı ve huzuru yok ettiği için, çalışanların işbirliğine engel olur ve ortaya bir sinerjinin çıkması söz konusu olamaz.

Verimlilik ve etkinlik bütün örgütlerin temel amaçları arasında yer alır. Mobbing ise bunların adeta düşmanı konumunda sayılabilir. Çatışmanın, çekişmenin, sürtüşmenin ve kavganın bulunduğu örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesi ikinci plana itilmiş olur. Bu nedenle öncelikle yöneticiler, mobbingin uygulanmasına asla izin vermeyerek, böyle bir ortamın oluşmasına zemin teşkil edecek tavır ve davranışlardan kaçınmalıdır. Zira, bu rahatsızlık örgüte kısa sürede yayılır ve örgütün bütün sistemini etkiler; verimlilikle birlikte kalite düşer, örgüt çevresine uyum sağlayamaz hale gelir; sonunda mücadele azim ve kararlılığını yitirerek tarihe karışabilir. Mobbing örgütün güç kaybetmesine yol açtığı için örgütü pek çok yönden zayıf düşürür ve başarısızlık kaçınılmaz hale gelir.

Örgütlerde zaman zaman mobbingi çağrıştıran tavır ve davranışlar görülebilir. Bunları yol yakinken ve alev bütün örgütü sarmadan önce söndürmek ve yok etmek gerekir. Aksi halde, bütün bünyeyi saran bu habis ruhun temizlenmesi son derece zorluk arz eder. Sağlam bir örgüt yapısına sahip olan kurumlar için de bu tehlike her zaman için söz konusu olabilir. Bu olguya fırsat ve imkân verir tavırlar sergilemek, hastalığı artırır ve kurumları çalışamaz ve iş göremez hale getirir. Mobbing, örgütte ortaya çıkan başarısızlığın temel sebeplerinden biridir.

Dalga-dalga yayılan mobbingin etkileri; öncelikle bireylerde, sonra örgütte, ailede, çevrede ve ülke



genelinde hissedilir. Bu bir kelebek etkisi şeklinde olabilir. Kimin ne kadar etkileneceği, yere, zamana ve duruma göre değişebilir. Ülkemizde mobbing türü uygulamalar bilhassa kamu kurumlarında çok fazla olduğu için, bu durumu gözlemlemek hiç de zor değildir. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki verimsizliğin temel sebeplerinden birisi de mobbing uygulamalarıdır. Sürekli çatışma, stres ve kavganın hüküm sürdüğü bir örgütten başarılı olmasını beklemek, hayalden öteye gidemez. Bu olguların sistemli bir uygulama olan mobbinge dönüşmesi ise, örgütlerin felaketiyle sonuçlanabilir.

Mobbing mağdurlarının, bilgi, birikim, enerji ve performanslarından yoksun kalan bir örgüt, aile ve ülkenin, gelişmesi, büyümesi ve güçlenmesi beklenemez. Bu nedenle etkinlik ve verimliliğin düşmanı olan mobbing; bireyin ve onun aile yaşamını büyük ölçüde olumsuz yönde etkileyen ve bireyin ülke ekonomisine yaptığı katkıyı azaltarak yaşam standartlarının düşmesine yol açan önemli bir olgu ve hastalıktır.

#### KAYNAKÇA

- Atatanır, H. (2016). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara.
- Duman, M. Ç., Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7 (2), 29-52.
- Gün, H. (2010). Psikolojik Taciz (mobbing) ve Verimlilik İlişkisi. Anahtar Verimlilik Dergisi, 36-39.
- Halaç, D. S., Güloğlu, C. (2019). İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusunun Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Saha Araştırması. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 26 (1), 157-180.
- ILO (International Labour Organization). (2015). People and productivity, First published, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_436205.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_436205.pdf). (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).
- Karşlıoğlu, Y., Güldane (2013). Mobbing, İşyerinde Psikolojik Taciz. Ankara: TürkMetal Yay.
- Kaya, M. (2015). Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti. Sayıştay Dergisi, 97, 77-88.
- Kehribar, A., Karabela, Ş. N., Kart Yaşar, K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C., Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu. Bakırköy Tıp Dergisi, 13 (1), 1-9.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management, 23 (3), 300-320.
- Parham, D., Economics, D. (2014). Definition, importance and determinants of productivity, <https://pdfs.semanticscholar.org/20d4/d4657c1b5d437aff27040dff565363a45621.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).
- Polat, O., Pakış, I. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (4), 211-217.
- Saari, S. (2006). Productivity Theory and Measurement in Business, [http://gent.uab.cat/diego\\_prior/sites/gent.uab.cat.diego\\_prior/files/04\\_Productivity\\_EPC2006\\_Saari.pdf](http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/04_Productivity_EPC2006_Saari.pdf). (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).

- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity?. *Journal of Economic Literature*, 49 (2), 326–365.
- Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity, *Proceedings of the 7 th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, Taipei [https://www.academia.edu/35502335/Understanding\\_the\\_concept\\_of\\_productivity](https://www.academia.edu/35502335/Understanding_the_concept_of_productivity). (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81-89.
- TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (2012). *Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi*, 2. Baskı, Ankara.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, 3. Baskı. Ankara: Platin Yayınları.
- Ulusoy, Z. D. (2013). Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi. *TBB Dergisi*, (105), 129-170.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Akar, N. Y., Anafarta, N., Sarvan, F. (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An empirical study. *Ege Academic Review*, 11 (1), 179-191.
- Yılmaz, A., Özler, D. E., Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.
- Yükçü, S., Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851.pdf>. (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020)
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_436205.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_436205.pdf) (Erişim Tarihi: 21 Nisan 2020).