

# MOBBİNGİN KURUMSAL ETKİLERİ VE MALİYETİ

Mustafa KAYA\*

## ÖZ

Günümüzde her ne kadar konu hakkında farkındalık artsa da konunun öneminin tam olarak anlaşılması açısından şunu belirtmek gerekir ki mobbing kişinin intihar etmesine dahi sebep olabilecek bir süreçtir. Cinsiyet, yaş, kademe, öğrenim durumu vs. gibi hiçbir ayırım gözetmeksizin her çalışanın başına gelme ihtimali bulunmaktadır. Özel sektörde veya kamu kurumlarında, bir veya birden fazla kişi tarafından bir veya birden fazla kişiye karşı sistematik olarak belirli bir süre, gizli veya açık bir şekilde devam eden, kişi veya kişileri işten uzaklaştırmayı/pasifize etmeyi amaçlayan kötü niyetli, düşmanca ve kasıtlı tutum ve davranışların bütünü olan bu sürecin etkilerinin ve maliyetinin daha net olarak ortaya koyulması, mobbingle mücadelede katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada mobbingin özellikle kurumlar üzerindeki etkisi ve bunun kurumlara getireceği ek maliyetlere değinilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, İşyerinde psikolojik taciz, Mobbingin etkileri, Mobbingin kurumsal maliyeti.

## THE COSTS AND EFFECTS OF MOBBING ON INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Although there is increased awareness regarding mobbing nowadays, it is necessary to point out that mobbing is a process that may even urge people to attempt suicide. Mobbing can happen to any employee regardless of gender, age, seniority or educational background. It includes all kinds of malevolent, hostile and intentional behaviours and attitudes of a person/ a group of people against a person/ a group of people in private sector or public institutions for a specific period of time which may be explicit or implicit and are intended to detract people from the job or make them passive. If the effects and costs of mobbing can be identified clearly, this will definitely help to struggle against it.

This study is going to address the effects of mobbing on institutions and the additional costs which it will bring to institutions.

**Keywords:** Mobbing, Psychological Harassment in the workplace, the Effects of Mobbing, the Costs of Mobbing on Institutions,

---

\* Devlet Personel Uzmanı, Devlet Personel Başkanlığı, Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği Genel Sekreteri, mkaya@dpb.gov.tr

## **GİRİŞ**

İnsanlığın varoluşu ile birlikte başlayan yaşam mücadelesi, bütün düzeni ve karmaşasıyla sürekli bir devinim içerisinde devam etmektedir. İnsan hayatının önemli bir bölümünü oluşturan iş yaşamı, bu mücadelenin ve rekabetin en acımasız geçtiği alanların başında gelmektedir. İş yaşamında huzur, gerek geçirilen zamanın fazla olması ve gerekse insan hayatında karşılık bulduğu önemi nedeniyle varlığı önemsenen bir durumdur. Çalışan bireyin kişiliğinin ezildiği, sevgi ve saygı ortamının olmadığı, emeğin karşılığının alınmadığı bir yerde huzurlu ve verimli bir iş yaşamı olacağı düşünülemez (Yaman, 2009: 3). Ne var ki işyerleri, toplumun diğer birimleri gibi insan topluluklarının gücünü olduğu kadar zaafalarını da içlerinde barındırmaktadır (Baltaş, 2010). İş hayatı içerisinde yer alan bireyler de kimi zaman içinde buldukları kurum kültürüne ya da sadece içinde yaşadıkları döneme, çalışma arkadaşlarına, astlarının veya üstlerinin kişilik yapılarına has tutumlar sebebiyle buldukları örgüt içerisinde olumsuz davranışlar sergileyebilmekte veya bu davranışlara maruz kalabilmektedirler (Deniz, 2007: 1). Son zamanlarda yaşanan bu ve benzeri olumsuz süreçlere mobbing olgusu da eklenmektedir.

Mobbing, aslında iş yaşamında her zaman var olmuş ama yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Günümüzde ise önlenmesi amacıyla uluslararası düzeyde mücadeleler yapılmaya başlanmış olan ve giderek önem kazanan bir olgu niteliğindedir (Tınaz, 2008: 1).

Ülkemizde de mobbinge ilişkin farkındalığın gün geçtikçe arttığı gözlemlenmektedir. Ancak, henüz yeterli düzeyde olduğunu söyleyemeyiz. Yeterli düzeyde olamayışının önemli bir nedeni ise mobbingin etkileri ve maliyeti hakkında yeterli bilgiye sahip olunamayışıdır. Bu çerçevede, hem farkındalığın artması hem de yeterince mücadele edilebilmesi amacıyla mobbingin etkileri ve işverene veya kurumlara maliyeti hususunda çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle mobbingin kısa tarihçesine değinilmiş olup tanımı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, konuya ilişkin farklı yorumlara ve mahkeme kararlarına yer verilmiştir. Daha sonra mobbingin kişiler, kurumlar ve toplum üzerindeki etkileri genel olarak incelenmiş ve nihayetinde mobbingin kurumlar üzerindeki etkileri ve maliyeti ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

## **1. TARİHÇE VE TANIM**

Tarihsel gelişimi 1960'lara kadar uzanan ancak literatüre yaklaşık olarak 1990'larda giren mobbing, psikolojik ve duygusal açıdan bir tür işyeri terörüdür. Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılabilen ancak bir olgu olarak tanımlanması sonrasında günlük hayatımızda çokça telafuz ettiğimiz mobbing, ilk olarak hayvanlara ilişkin bir araştırma neticesinde kullanılmıştır.

1960'larda hayvan davranışlarını inceyen Konrad Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvan tehdidine karşı küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir. Lorenz mobbingi, kurbanı izole eden ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen davranışların ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır (Özler ve Mercan, 2009: 3).

Daha sonra mobbing kavramının, İsveçli hekim Peter-Poul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanıldığını görmekteyiz (Yaman, 2009: 22).

İş yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 1980'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Leymann, iş yerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2008: 11-12).

Leymann, mobbingi; "bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayırımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör" olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2008: 13).

Davenport, Schwartz ve Elliot' a göre mobbing, duygusal bir saldırı olup; "Bir kişinin, diğer kişileri kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunmaya, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlaması" davranışdır (Devanport vd., 2003: 15). Bu tanımdan anlaşıldığı gibi mobbing eyleminde kurbanı saldıran sadece mobbing eylemini uygulayan kişi değildir. Bu davranış türünde, mobbing eylemlerini uygulayan kişi, saldırısının daha etkili olması amacıyla aynı ortamdaki ve üzerinde nüfuzu bulunan kişileri de kurbanı saldırmaya yönlendirir. Bu durum ise saldırıyı daha etkin kılmasıyla kurbanı daha çok çaresiz bırakır (Ertürk, 2005: 12).

Tim Field mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, "mağdurun benliğini öldürme çabası" olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzudur. Field'in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkâr etmesi de bulunmaktadır (Canaktan, 2014).

Mobbing, bireye iş yerinde üstü-astı veya eşitleri tarafından uygulanan ve bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla kasıtlı olarak uzun bir periyotta uygulanan sürekli, sistemli davranışlar bütünüdür ve

örgütün bütününde moral, motivasyon, verimlilik, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemek suretiyle ciddi ve zararlı etkilere yol açmaktadır (Yılmaz vd., 2008: 26).

Mobbinge ilişkin literatürde birçok tanım bulunmakla birlikte mobbingi şöyle tanımlayabiliriz. Bir işyerinde, bir veya birden fazla kişi tarafından bir veya birden fazla kişiye karşı sistematik olarak belirli bir süre, gizli veya açık bir şekilde devam eden, kişi veya kişileri işten uzaklaştırmayı/pasifize etmeyi amaçlayan kötü niyetli, düşmanca ve kasıtlı tutum ve davranışların bütünüdür.

Bilimsel çalışmalarda 1960'lara kadar uzanan mobbing kavramı, ülkemizde son yıllarda sık sık gündeme gelmiş olup konuya ilişkin birçok akademik çalışma yapılmıştır. Mobbinge ilişkin ilk mevzuat düzenlemesi olarak 2011 yılında "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" ile ilgili 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Daha sonra, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Borçlar Kanunu'nun 417'nci maddesi ise psikolojik tacize karşı işçinin korunmasında işverene yükümlülük getirerek mobbingin yer aldığı ilk kanuni düzenleme olmuştur.

Mobbinge ilişkin herhangi bir düzenleme yapılmamışken bile mahkemeler konuya ilişkin kararlar vermişlerdir. Mobbing ile ilgili ülkemizdeki ilk yargı kararlarından biri olması bakımından önem arz eden Ankara 8. İş Mahkemesi'nin konuya ilişkin kararında<sup>1</sup>, "Davacı, kendisi ile ilgili problem çıkmasını önlemek adına bir alt görevde çalışmayı kabul ederek görevini yerine getirirken, tanık beyanlarından da anlaşılacağı üzere işyerinde amirlerinin uzaktan, yüksek sesle bağırarak iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağırarak "sen bu işi beceremiyorsun" gibi sözlü saldırılara, hakaretlere maruz kalmıştır. Kişilik hakları çiğnenmiş, çalışma arkadaşları arasında küçük düşürülmüştür. Bu davranışlar mahkememizce işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Yine tanık beyanı ile doğrulanan, davacının mesai sonrasında ağlama krizine girmesi, psikolojik tedavi görmesi, rapor alması da bu kanaati kuvvetlendirmektedir. (Mobbing) kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb., davranışları içermektedir." ifadelerine yer verilmiştir. Hüküm, davalı tarafından temyiz edilmiş ve Yargıtay temyiz kararında<sup>2</sup>, "Bu davranışlar, işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olup davacı işçinin, mesai sonrasında ağlama krizine girmesi, psikolojik tedavi görmesi, rapor alması da bu kanaati kuvvetlendirmektedir." demek suretiyle davacıyı haklı bulmuş ve söz konusu işyerinde mobbing uygulandığına karar vermiştir (Kaya, 2010: 4-5).

1 Ankara 8. İş Mahkemesi, E. 2006/19; K. 2006/625; T. 20.12.2006.

2 Y. 9. HD., 23.06.2008 tarih ve 2007/42976 E., 2008/17137 K. sayılı ilam.

Bir başka kararda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi<sup>3</sup> psikolojik tacizi, işçilerin birbirine sistematik olarak düşmanlık beslemesi, kasten güçlük çıkarması, eziyet etmesi veya bu eylemlerin işveren veya işveren vekilleri tarafından gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Konunun mahkeme kararlarına yansımaları, çalışma hayatında önemli bir soruna çözüm bulunması açısından umut verici bir gelişme olmakla birlikte mobbing olgusunun kişiler, işyerleri, kurumlar ve toplum üzerindeki etkileri ve bu etkinin doğuracağı maliyetler ise araştırmalara konu olmaya devam etmektedir.

## **2. MOBİNG SÜRECİNİN ETKİLERİ**

İşyerinde psikolojik taciz, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Ancak sürecin ilerlemesi ve şiddetlenmesi ile birlikte mağdurun çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurum da tacizden etkilenabilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz, mağdur açısından olduğu kadar diğer çalışanlar ve kurum açısından da olumsuz sonuçlar doğurarak, toplumların ve ülke ekonomilerinin zarar görmesine neden olabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 70).

Mobbing süreci; kişiler, kurumlar, ülke ekonomisi ve toplum üzerinde de ciddi tahribatlara neden olmaktadır. Ancak bu süreç, öncelikle insanın ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde çok ciddi etkiler bırakabilmektedir. Kişinin depresyona girmesine kadar ilerleyebilmekte hatta intiharlara sebebiyet vermektedir.

İsveç'te yapılan bir araştırmada, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeninin mobbing olduğu belirlenmiştir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2010). Mağdurda meydana getirdiği etkiler bakımından bazen paranoya ile manik depresyon ya da kişilik bozukluğu ile karıştırılan mobbing, nihayetinde kişiye tüm hayatı boyunca maddi ve/veya manevi sıkıntılar yaşatabilecek psikolojik ve duygusal bir baskı sürecidir.

Matthiesen ve Einarsen tarafından yapılan bir araştırmada, uzun süre mobbinge maruz kalan bireylerin çok sık olarak ansiyeteye kapıldıkları ve belli olaylar ve durumlar karşısında aşırı tepkiler verdikleri belirlenmiştir (Budak, 2008: 395). Yine, Djurković, McCormack ve Casimic tarafından yapılan bir çalışmada, mobbing sonucunda, çoğunlukla depresyon ve ansiyetenin birlikte görüldüğü ve ruh sağlığının bozulmasıyla mağdurda; karın ağrısı, istemsiz kas hareketleri (tik), baş ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıktığı belirtilmiştir (Budak, 2008: 395).

Bireyler üzerinde son derece yıkıcı etkilere yol açabilen mobbing, kurbanın kariyerini de olumsuz etkilemektedir. Bu yıkıcı eylemlere maruz kalanların işlerini

3 Y. 9. HD. 14.3.2008 tarihli E. 2008/3122, K. 2008/4922 sayılı ilam.

değiştirmeleri ilk bakışta bir çözüm yolu olarak görünse de kişinin yaşlandıkça kendi yeteneklerine uygun yeni bir iş bulmasının zorluğu veya yeni işinde daha alttaki bir pozisyonda çalışmaya başlayacağı ihtimalleri düşünöldüğünde bunun uygun bir çözüm olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Leymann'a göre, mobbinge bağlı olarak meydana gelen travma sonrası stres bozukluğuna çoğunlukla 40 yaş üstü bireylerde rastlanmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 119).

Mobbing süreci, bireyler dışında kurum, aile, toplum ve ülke ekonomisi üzerinde de ciddi tahribatlara neden olmaktadır. National Safe Workplace Institute (Ulusal İşyeri Güvenlięi Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbingin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır (Tınaz, 2010).

Almanya'da yapılan araştırmalarda, mobbing uygulamalarının çok yaygın olduğu ve bu tür uygulamaların hem mağdur olan birey hem de işletme üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir. Araştırmalarda, 1,5 milyon çalışanın mobbinge maruz kaldığı, mobbingin Alman ekonomisine yaklaşık 13 milyar Euro'luk bir zarar verdiği ifade edilmektedir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre ise, çalışanların %2,7'si somut olarak mobbinge maruz kalmaktadır. Hatta intiharların %10'unun mobbing nedeniyle gerçekleştiği belirtilmektedir (Bozbel ve Palaz, 2007: 66–80) Bir başka araştırmaya göre, İsveç'te 55 yaş ve üzerindeki tüm işgücünün % 25'lik bir bölümünün mobbing nedeniyle erken emekliye ayrıldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Solmuş, 2008: 383).

Mobbing süreci, doğal olarak en fazla mağduru etkilemektedir. Ancak, düşük bir ihtimal olsa bile mobbingin bir şirket/kurum politikası olarak kullanılması haricinde kurumsal etkileri ve maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda birçok işverenin ve en büyük işveren olarak devletin, konunun ciddiyetini daha net olarak algılayabileceği değerlendirilmektedir.

### **3. KURUMSAL ETKİLERİ VE ÖRNEK MALİYET HESAPLAMALARI**

Mobbing süreci, ilk bakışta sadece kişileri etkiliyor gibi gözükse de yalnızca kişileri etkilemekle kalmayıp, bir süre sonra adeta domino etkisiyle işyerindeki bütün değişkenler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu etkinin sonuçlarını önceden kestirebilmek yani bu yangının nerelere kadar sıçrayabileceğini öngörebilmek pek mümkün değildir.

Bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomiktir. Ancak, bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2008: 159).

Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle firmanın saygınlığının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur. İşletmeler ve kurumlar, mobbing süreci sonucunda kilit insanları yitirirler. Yalnız mobbinge maruz kalanlar ve ayrılanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Tınaz, 2006: 160-161). Örneğin, Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, olası bir mobbing vakasına en az iki kişinin tanık olduğu ve tanık olanların % 20'sinin işten ayrıldığı belirlenmiştir (Özler ve Mercan, 2009: 31).

Mobbingin öncelikli amacı, hedef alınan kişi veya kişilerin işten ayrılmasını sağlamak olduğundan en önemli etkisi, deneyimli çalışanların ve bu sürece tanık olarak çalıştıkları kuruma güvenini yitiren personelin işten ayrılmaları olacaktır. Bu personelin işten ayrılması nedeniyle yerine yeni personel alımı yapılması gerekecek ancak işe alma, işe uyum, eğitim ve yeterli deneyime ulaşması hem zaman alacak hem de ciddi maliyetler doğuracaktır.

Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler ise şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96-97);

1) Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç ve personel maliyetleri),

2) Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,

3) Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesi nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,

4) Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,

5) İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,

6) İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,

7) İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü.

Bu süreç, her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmamakta, çoğu zaman da bir mücadele şeklinde devam etmektedir. Bu süreçte tacizci amacına ulaşabilmek için her türlü yolu denemekte sakınca görmemekte ve mobbing süreci sıkıntılı bir şekilde devam etmektedir. İşveren veya yöneticiler tarafından mobbing sürecinin

önemsenmemesi, düşük motivasyon nedeniyle kaza ve tedavi masraflarını, hukuki mücadeleler nedeniyle avukatlık masraflarını artırmaktadır. Maddi kayıpların da ötesinde bazen intihar olaylarına hatta cinayet vakalarına kadar varan süreçler yaşanabilmektedir. Bütün bunlar bazen bir şirketi iflasa kadar götürebilmektedir. Özellikle yüksek tazminat rakamlarına hükmedilen gelişmiş ülkelerde, borsa hareketlerinin çok hassas olduğu dönemlerde şirketler için bu tür olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olabilmektedir (Kaya, 2010: 83).

Diğer bazı çalışmalar işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireylerin, stresli ve düşük iş doyumu ile çalıştıklarını göstermektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışma, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayan çalışanlara kıyasla daha düşük iş memnuniyeti ile çalıştıklarını ortaya koymuştur. Benzer olarak Finlandiya'da, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının daha fazla stres yaşadıkları ve daha düşük iş doyumu ile çalıştıkları saptanmıştır. Norveç'te 207 çalışanın katıldığı bir araştırmada ise, işyerinde psikolojik taciz ile iş doyumu arasında negatif bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmiştir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 81).

İtalya Mobbinge Karşı Dayanışma Derneğinin, internet üzerinden yayınlanan araştırmasının sonuçları, mobbingin işletme üzerindeki etkileri hakkında genel bir yargıya varılabilmesi için güzel bir örnek oluşturmaktadır. Buna göre, İtalya'da bir işyerinde mobbinge maruz kalmış iki mağdurun altı ay içinde iş verimleri % 50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Mağdurlardan biri sekiz, diğeri de on hafta süre ile işten uzak kalmış ve işyerinin üretim kapasitesi bu süre içinde % 5 oranında azalmıştır. Ayrıca mağdurların firma ile ilgili kötü izlenimlerini dışarıda anlatmaları nedeniyle kurum itibarı ve imajı zedelenmiştir (Çobanoğlu, 2005: 100-101).

1994 yılında, İngiltere Sağlık ve Güvenlik Direktörü tarafından mobbingin stres ve stres ile ilişkili maliyeti yılda £4.5 milyon olarak tahmin edilmekteydi (Field, 2014). Londra Ticaret Odasınının 12 Haziran 2000 tarihli "İşyerinde Zorbalık ve Taciz" başlıklı raporunda ise 2000 yılı itibarıyla mobbingin İngiltere endüstrisine olan zararı yıllık £2 milyar olarak belirtilmiştir. Raporda, taciz sonucu oluşan hatalar ve iş kazaları, artan hastalık izinleri, düşük verimlilik ve yüksek işe alım maliyetlerinin yaklaşık 19 milyon iş gününün kaybına neden olduğu belirtilmiştir (Field, 2014).

Leymann ise İsveç için bu rakamı mobbinge maruz kalan kişi başına \$30.000 ile \$100.000 olarak tahmin etmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2000 yılında yayımladığı raporda da Almanya'da her yıl zihinsel sağlık problemleri nedeniyle alınan izinlerin \$2.2 milyon maliyete neden olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 2007: 116).

2001 yılında örgütsel sembolizm konulu konferansta Sheehan, McCarty, Barker ve Henderson, mobbingin Avustralyalı bir işverene maliyeti ile ilgili bir tahminde



bulunulan uluslararası çalışmanın sonuçlarını açıklamışlardır. Buna göre, araştırmada Avustralya'daki;

- Personel devri oranı (% 83),
- İşe geç gelme oranı (% 87),
- Azalan etkinlik oranı (% 21-58),
- Düşen kalite durumu (% 19-28),
- Firmaların danışmanlık hizmeti ihtiyacı (% 18),
- Çalışanların meditasyon vb. yardımcı yöntemlere gereksinimi (% 10),
- Artan hata maliyeti oranı (% 10),
- Güvenli olmayan işyerlerinin oranı (% 59),
- Tazminat talebiyle başlatılan hukuki mücadelelerin oranı (% 3),
- İşyerlerinde görülen ayrımcılık eylemleri (% 2),
- Diğer faktörler (% 1) dikkate alınarak,
- Mobbing için belirlenen % 3,5'lük yaygınlık oranı kullanılarak,

her bir mobbing vakasının Avustralyalı işverene maliyetinin en az AU\$ 16977 olduğu tahmin edilmiştir (Bingöl, 2007: 116).

Michael H. Harrison'un A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise % 15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğu anlaşılmaktadır (Tutar, 2004: 114).

Birleşik Krallık'ta ise dava konusu olan bir psikolojik taciz vakasının kuruma finansal maliyeti, hesaplanabilen maliyetler çerçevesinde belirlenmiştir. 20 çalışanlı bir grafik tasarım işletmesinde yaşanmış ve davacının, davalıya göre daha üst düzey bir pozisyonda çalıştığı vakada davacı, davalıdan, verilen talimatları yerine getirmediği, ayağını kaydırmaya çalıştığı ve şiddet tehdidinde bulunduğu gerekçeleri ile şikayetçi olmuştur. Davacının şikayeti üzerine kurumda gerekli işlemler başlatılmış ve şikayet, iki uzman tarafından incelenmiştir. Vaka, tehdit unsuru içerdiği için üst düzey yönetici, resmi bir soruşturmanın başlatılmasını talep etmiştir. Resmi soruşturmada, dört tanıkla görüşülmüş, bu aşamada davalının tam gün çalışması askıya alınmıştır. Davacı yaşadığı stres ve kaygı nedeniyle raporlu hastalık iznine ayrılmıştır. Sekiz haftalık soruşturma sürecine hem davacı hem davalı kurumun sağladığı danışmanlık hizmetinden faydalanmışlardır. Soruşturma sonucuna ulaşılmış ve davalı işten çıkarılmıştır. Bu vakanın kuruma getirdiği hesaplanabilen maliyeti aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 83-84)

<b>Dava Konusu Olan Bir Psikolojik Taciz Vakasının İşverene Maliyeti</b>	
Devamsızlık	6.972,00 £
Davalı ve davacı yerine başkasını çalıştırma maliyeti	7.500,00 £
Düşen verimlilik	?
Soruşturmayı yürütenlerin harcadıkları zamanın maliyeti	2.110,00 £
Yöneticilerin harcadıkları zamanın maliyeti	1.847,00 £
Genel Müdürlük ofis personelinin harcadığı zaman maliyeti	2.600,00 £
Kurum çalışanlarının harcadığı zamanın maliyeti	2.100,00 £
Gerekli prosedürlerin maliyeti (duruşma, avukat, danışma)	3.780,00 £
Tanıklarla görüşmenin maliyeti	1.200,00 £
Davanın getirdiği yasal maliyet	?
Psikolojik tacizden etkilenenlerin neden olduğu maliyet	?
Diğer maliyetler (olumsuz imaj vs.)	?
<b>TOPLAM MALİYET</b>	<b>28.109,00 £</b>

## SONUÇ

İnsan hayatının önemli bir kısmını kapsayan iş yaşamı, hızla değişen ekonomik ve sosyal şartlara uyum sağlarken, ağır rekabetin ve kar baskısının altında “insanlara” ve “kurumlara”, “insan odaklı” olmayı çoğu zaman unutturmaktadır. Bazen yükselme ihtirası bazen elde ettiklerini kaybetme korkusu insanların beraber çalıştığı kişilere zarar vermesine neden olmaktadır. İşyerlerinde düşmanca davranışların sergilendiği zararlı ve tahrip edici eylemleri tanımlayan ve mağdur üzerinde somut sonuçları olan fiziksel şiddet ya da bir defaya mahsus yaşanan çatışmadan daha derin anlamlar taşıyan mobbing, psikolojik, fiziksel ve sosyal sorunlara sebebiyet veren, ahlaki olmayan ve insana yönelik kötü niyetli bir davranış biçimidir.

Şirketler ve ticari kazanç amaçlayan kuruluşlar açısından olaylara ekonomik açıdan bakmak doğal kabul edilse bile öz sermayesi insan olan kamu kurumları ve devlet, bu konuda insan odaklı düşünmek zorundadır. Mobbingin yaygınlaşması ve

önce iş yaşamını ardından da toplumsal yaşamı etki altına alması insan kalitesinde ve toplumsal yaşamda sıkıntılara neden olacaktır. Olması gereken ise bir insanın dahi mutsuz olmasını engelleyecek mekanizmaların kurulması ve toplumsal alana yayılmasını daha doğmadan engellemek olmalıdır.

Mobbingin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği ise bu sürecin somut sonuçlarını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle özel sektör işyerlerinde yönetici konumunda olan insanlar, olaylara maliyet boyutundan yaklaşmaktadır. Mobbing ise daha ziyade psikolojik zararlar verdiği düşünülen ve sadece kişilerin iç dünyalarıyla ilgili sonuçları olduğu tahmin edilen bir olgu olduğundan mobbingin işverene ve kurumlara maliyetine ilişkin yapılan çalışmalar, mobbing ile mücadele noktasında işverenleri ve kurumları biraz daha teşvik edici olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Bingöl, Bahar (2007), “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma”, İzmir.
- Bozbel, Savaş, Serap Palaz (2007), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları, TISK Akademi, Cilt. 2, Sayı. 3
- Budak, Gönül (2008), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- Çobanoğlu, Şaban (2005), Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Deniz, Derya (2007), “İşyerinde Örgütsel Yıldırmaya Maruz Kalan Çalışanların Kişilik Yapıları ve Kullandıkları Ego Savunma Mekanizmaları”, İstanbul.
- Devanport, Noa, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott (2003), Mobbing-İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman Cem Onertoy, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, Abbas (2005), “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri”, Ankara.
- Karatuna, Işıl, Pınar Tınaz (2010), İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Türk-İş, Ankara.
- Kaya, Mustafa (2010), “Çalışma Hayatında Mobbing ve Çalışanların Çözüm Teknikleri: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Alan Araştırması”, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Özler, Derya Ergun, Nuray Mercan, (2009), Yönetimsel ve Örgütsel Açından Mobbing Psikolojik Terör, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Solmuş, Tarık (2008), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakış, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, Pınar (2008), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, Pınar, Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBING <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinz.pdf> (03.11.2010).
- Tutar, Hasan (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2.
- Yaman, Erkan (2009), Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Nobel Yayınları.
- Yılmaz, Abdullah, Derya Ergun Özler, Nuray Mercan (2008), Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz C. 7.
- Yılmaz, Burcu, Ali Halıcı (2010), Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, S. 4. [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang--en/WCMS\\_007970/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--en/WCMS_007970/index.htm) (24/11/2010).
- Tim Field, “Facts, figures, surveys, costs of bullying”, <http://www.bullyonline.org/workbully/costs.htm> (24/10/2014).
- [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org) (01/10/2014).
- [www.baltas-baltas.com](http://www.baltas-baltas.com) (14/12/2014).