

## KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARDA MOBBİNGİN DURUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVDE İNCELENMESİ

### A CONCEPTUAL EXAMINATION OF MOBBING AMONG EMPLOYEES IN PUBLIC INSTITUTIONS

**Ümran ARAZ**

MEB, omerumranoguz@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-0773-3587>

**Hanifi ÖZDEMİR**

MEB, hanifi\_ozdemir@yahoo.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0005-4072-0197>

**Fatih KALKAN**

MEB, kalkanfatih@yahoo.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0001-7481-7289>

**Filiz YÜCEL**

MEB, filizycl123@gmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0003-4888-4829>

**Ezgi ÇELİK**

MEB, egeates2016@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0007-9670-4019>

**Mehmet KINA**

MEB, mehmetkina26@hotmail.com; Orcid No: <https://orcid.org/0009-0004-4833-367X>

### ÖZET

Bu çalışma, mobbing kavramının kamu kurumlarında literatür destekli olarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada mobbing kavramından, mobbing nedenlerine ve mobbingle mücadele yöntemlerine yer verilmiştir. İş yerinde mobbing uygulanmasının hiçbir dayanağı bulunmamaktadır. Mobbingin geri planına bakıldığında tek bir neden olmayan derin bir kavramdır. Bir kurumda, hangi sebepten dolayı mobbing uygulandığı birçok faktöre bağlıdır. Mobbing, birçok neden faktörün neden olabileceği bir uygulama olabileceği gibi nedensiz uygulanan mobbing de olabilir. Bu durumdan dolayı mobbing nedenleri kişisel, örgütsel ve sosyal olabilmektedir. Mobbing olaylarının başrolü, mağdurdur. Bu sebeple mobbing olaylarından kurtulmak da mağdura düşer. Örgüt içerisinde mobbinge maruz kalan insanların, süreç içerisinde ne yapabileceğini bilmediği için bekler veya duruma sessiz kalırsa mobbing hızını daha da artırabilir. Bu sebeple mağdur bir an önce durumu kavrayıp düşünerek planlı bir şekilde hareket edilmelidir. Kişiler ancak bu şekilde mobbingden minimum zararla kurtulabilir. Kurumlarda mobbingin yaşanması, mağdurun ve mobbing sürecine şahit olan izleyicilerin çalışma isteğini ve motivasyonunu düşürerek, iş yerinde gerilimli bir ortam oluşmasına sebep olur. Mobbing sebebiyle çalışan bireylerin kuruma karşı bağlılığı ve sadakat duyguları sarsılır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan, mobbing, performans

### ABSTRACT

This study aims to reveal the concept of mobbing in public institutions with the support of literature. For this purpose, the concept of mobbing, the causes of mobbing and the methods of combating mobbing are included in the research. There is no basis for mobbing in the workplace. When we look at the background of mobbing, it is a deep concept without a single reason. In an organisation, the

reason for which mobbing is applied depends on many factors. Mobbing can be a practice that can be caused by many causal factors, as well as mobbing applied without any reason. Due to this situation, the causes of mobbing can be personal, organisational and social. The leading role of mobbing incidents is the victim. For this reason, it is up to the victim to get rid of mobbing incidents. If people who are subjected to mobbing in the organisation wait or remain silent because they do not know what they can do in the process, mobbing can increase the speed of mobbing even more. For this reason, the victim should act in a planned manner by grasping and thinking about the situation as soon as possible. Only in this way can people get rid of mobbing with minimum damage. Experiencing mobbing in institutions causes a tense environment in the workplace by reducing the willingness and motivation of the victim and the audience who witness the mobbing process. Due to mobbing, the loyalty and loyalty feelings of working individuals towards the organisation are shaken.

**Keywords:** Employee, mobbing, performance

## 1.GİRİŞ

Öğretmenler, okullarda çalışan ve bilgi ve becerilerini okul hedeflerine ulaşmak için kullanan kişilerdir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Okulların ortak amacı ülkesine ve insanlığa hizmet edebilecek nitelikli insan yetiştirmektir. Bu zahmetli süreçte insan baş aktördür. Öğretmen bilgi ve becerilerini öğrencilerin hem sosyal hem de akademik başarılarını geliştirmekte kullanmalıdır. Öğretmenin mesleğini icra edebilmesi için olumlu bir okul iklimine ihtiyaç vardır. Görüşlerini rahat bir şekilde dile getirebileceği, etkinlik ve aktivitelerinde yardım alabileceği bir okul iklimi olmalıdır. Ekonomik, fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar tam olarak karşılandığında öğretmen tam kapasite çalışarak tüm enerjisini okul iklimine yansıtacaktır.

Mobbing; cinsiyet, ırk veya yaş gözetmeksizin insanlara zulme uğratma ve insanlara yönelik saldırganca tavırlar şeklinde açıklanmaktadır. Bu, kişiyi iş yaşamından ve sosyal hayattan uzaklaştırmak için istendik yönde yapılır. Mobbing, kişinin, itibarını zedeleyen saygısız ve zararlı davranışların hedefi haline gelmesi ve hayatı zorlaştıran bir ortam oluşmasıyla başlar. Duygusal şiddete maruz kalanlar iş yerinde doğru ortamı bulamamakla birlikte hem üzgün hem de streslidir. Bu onun işinden kovulmasına neden olur. Mobbing kavramına bireyin psikolojik ve sosyal yaşamına etkisi açısından bakıldığında, psikolojik yıkıma ve strese yol açan en aşırı eylemlerden biri olarak tanımlanabilir. Mobbing, bireylerin yaşamlarından sıkılan istenmeyen ve olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır ve bireyin yaşamının her alanını etkileyen ve giderek büyüyen bir travmayı temsil eder (Hiçkorkmaz, 2016).

Mobbing davranışının ortaya çıkması için gerekli etkenler, bireyin yönelimli olması, uzun süreli olması, örgütlü ve yıkıcı bir yapıya sahip olmasıdır (Leymann, 1990; akt. Kayıkcı, 2022). Buna göre mobbing uygulanan kişiye bir şey yaptırılmaya ya da yaptırılmamaya çalışılırken gözle görülür fiziksel bir şiddet yerine bireyi hayatından bezdiren psikolojik bir şiddet söz konusudur. Mobbing durumu bireye karşı sistematik bir şekilde uygulanınca birey içinde bulunduğu ortamdan daha az zevk alır hale gelecek hatta kaçmak isteyecektir ve bireyin giderek kendine olan güveni sarsılacaktır (Altuntaş, 2010).

## 2. MOBBİNG

### 2.1. Mobbing Kavramı

Mob sözcüğü, Latince’de kararsız kalabalık anlamındaki “Mobile Vulgus” kelimelerinden türemiştir. İngilizcede, yasa veya kanun dışı şiddet uygulayan, düzensiz kalabalık ya da çete manasına gelir. İngilizcedeki “to mob” eyleminden türetilmiştir. Mob fiili, ortalıkta toplanmak, saldırmak ya da rahatsız etmek anlamlarını ifade eder. Mob kelime kökünün İngilizce eylem biçimi olan mobbing ise;

psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı verme anlamına gelir (İlgaz Yıldırım, Yirik ve Yıldırım, 2014).

TDK Sözlük'te bezdiri olarak tanımlanmıştır. Mobbing kavramı Türkçe literatüre farklı şekillerde girmiştir. İlk olarak yabancı dillerde olduğu gibi “mobbing” kavramı kullanılmıştır ancak daha sonrasında Türkçe’de alternatif kelimeler olarak bezdiri, yıldırma, psikolojik terör, iş yeri hasarı, travması, iş yeri zorbalığı, psikolojik taciz, duygusal taciz, zorbalık, iş yerinde duygusal saldırı kullanılmıştır (Şahin Çelebi, 2019). TDK Sözlük'te “bezdiri” kelimesinin tanımı “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme.” (Türk Dil Kurumu) tanımına yer verilmiştir.

Mobbing, ilk olarak biyologlar tarafından kuş yuvalarını korumak için saldırganların etrafında organize taciz uçuşları yapmak için kullanıldı. 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen Lorenz, bu kavramı, küçük bir hayvan grubundan daha güçlü olan tek bir hayvan üzerinde toplu baskı uygulayarak güçlü hayvanları dışlama eylemine uygulamıştır (Leymann, 1996). Zamanla bu kavram koruyucu bir araç olmaktan çıktı ve birliktelik, tecrit, baskı ve zorbalık gibi uygulamalar yoluyla yıldırma ve can sıkıntısı mekanizmaları için operasyonel bir zemin haline geldi. 1980’lerin başlarında Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann bu terimi işyeri zorbalığını tanımlamak için kullandı (Çukur, 2016).

Vandekerckhove ve Commers (2003) mobbingi, işyerinde görülen bir olgu olarak açıklanabilecek karmaşık davranışlarla karakterize edilen bireyler üzerinde zararlı davranışlar ve baskılar olarak tanımlamaktadır. Mobbingden yararlananlara mobber, mobbinge uğrayanlara kurban, mağdur veya hedef kişi denir. Mobbing tanımından hareketle, davranışın mobbing olarak gösterilebilmesi için şu koşulların oluşması gerekmektedir:

- İş yerinde/kurumda bulunma,
- Güç peşinde koşan gruplar ve düşmanlar olarak tanımlanan hedef veya mağdurların varlığı,
- Uzun süreli ve sistemli olma,
- Kötü niyetli zararlı davranış veya baskıların olması,
- Şiddetin duygusal olması.

Mobbing ile ilişkilendirilen psikolojik taciz ve psikolojik şiddet terimleri, mobbing sürecinde yaşanan düşmanca davranışlar sonucunda psikolojik ve duygusal olarak zarara yol açan, sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik hasarları ifade etmede yetersiz kaldığı ve bu sebeple “yıldırma” sözcüğünün kullanımının, düşmanca hareketlerle zarar verme tamamını kapsamaması ile tercih edildiği de görülmektedir (Bayrak Kök, 2006).

## 2.2. Mobbing Türleri

Branch ve diğerlerinin (2013) de belirttiği gibi tüm bu kriterlere rağmen mobbing ile ilgili araştırmacılar, çalışanlar ve en önemlisi de kurbanlar açısından belirli davranışların mobbing davranışı olduğu şeklinde bir tanımlamaya gitmek zordur. Tehrani'nin (2003) de belirttiği gibi, bir olayın mobbing olup olmadığına karar vermek bazı durumlarda çok kolay ve açıkken, bazı durumlarda içinden çıkılamayacak kadar zordur. Örneğin Richards ve Freeman (2012), mobbingde kurban ile zorba arasındaki ilişkide negatiflik ve stres olduğu kadar bazen sabah karşılaşınca selam vermeme gibi basit, küçük gibi görünen olayların da saldırgan davranış olarak nitelendirilebileceğini belirtmişlerdir. Mobbingin iki türünden bahsedilmektedir ki *birincisi*, birtakım yöntemlerle fiziksel

saldırıları içeren kısımdır ve *ikinci* kısım ise psikolojik saldırıları içerir. Psikolojik saldırıların içeriğinde gizliden veya hemen göze çarpmayan, kurbanın duygusal ve zihinsel olarak zarar görmesini amaçlayan davranışlar bulunur. Bir başka bakış açısıyla mobbingin iki türü vardır: Bunlardan ilki işyerinde uygulanan psikolojik terör diye nitelendirilirken, diğeri işyerinde yapılan işkence ve eziyetleri kapsamaktadır (Leymann, 1990).

Zorlayıcı mobbing en sık rastlanılan ve en çok rapor edilen mobbing türüdür (Hoel vd., 2001; Lutgen-Sandvik vd., 2009). Mobbing vakalarında başlangıç genellikle bir çatışma durumuyla ortaya çıkmaktadır fakat gerçekte neyin başlattığını kestirmeye de tam olarak imkân yoktur, fakat bu süreç çok kısa sürer ve kurbanın iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından etiketlenmesine kadar devam eder (Leymann, 1990).

Uygulayan ve mağdur olan açısından örgütsel kademede mobbingin çeşitli yönleri mevcuttur. Geniş açıdan bakıldığında mobbing, örgütün her kademesinde ortaya çıkabilecek bir durumdur (Branch vd., 2013). Çalışmaların çoğunluğunda üstün astına yönelik (Vanderkerckhove, 2006) zorba davranışlarından bahsedilmekle birlikte, eş düzey çalışanların birbirine yönelik ve astın üstüne yönelik (Zapf vd., 2011) olumsuz tutumları da söz konusu olabilmektedir (Einarsen vd., 2011; Branch vd., 2013). Mobbing vakalarında astın üstüne yönelik (Branch vd., 2007) veya yatay yönlü (Schat vd., 2006) mobbing türlerinde biçimsel gücün ötesinde bir güç kaynağı söz konusudur ki bunlar, kişisel güçler veya biçimsel olmayan kaynaklara erişim sonucu ortaya çıkan güçlerdir (Branch vd., 2013).

### 2.2.1. Dikey Mobbing

Üst kademelerdeki kişiler tarafından alt kademelerdeki çalışanlara ya da astlardan üstlere doğru mobbing uygulanması durumudur. Bu mobbing durumları genelde birbirlerinden yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya mobbing olarak ayrılır. Yapılan hareketler, tavır ve davranışlar güç kaynaklı baskı ile bağlantılıdır (Tınaz, 2006).

Üstler tarafından astlara yönelik mobbing davranışlarında bulunulması dikey mobbing olaylarında, üstler sahip oldukları gücü çalışanlarını ezmek, sindirmek veya çalışma alanı dışına itmek amacı ile dikey mobbing uygulamaktadır (Güngör, 2006). Üstler tarafından uygulanan bu mobbing türüne yukarıdan aşağı mobbing denir. En çok yaşanan mobbing türüdür. Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, mobbing uygulayıcısının önceden mağdur konumda olduğu, sonrasında kendisine uygulanan saldırgan hareketleri tekrar ederek kendisinden alt konumda olan çalışanlara uyguladıkları gözlemlenmiştir.

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin sebepleri şu şekilde belirtilmiştir(Tınaz, 2006):

- Üstünden daha çok çalışan ve daha başarılı astın varlığı,
- Kıskançlık ve çekememezlik,
- Mağdur kişinin mobbing uygulayan kişiye sevimsiz gelmesi,
- Mobbing uygulayan üstten, astın daha genç, yetenekli ve gelişime açık olması,
- Eğer üst gençse, kendinden daha yaşlı ve deneyimli olan çalışanı tehdit unsuru olarak algılanması,
- Üstün politik görüş ve tercihinin mağdurdan farklı olması,
- Astın dini inancının üstten farklı olmasıdır.

Bir diğerk dikey mobbing türü ise astların üstlere uyguladığı aşağıdan yukarı mobbing türüdür. İş yerinde astların üstlere yönelttiği dikey mobbing, üstün otoritesinin astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar. Astların, üstüne karşı bu tarz davranışlar gerçekleştirme ihtimalini ve bu duruma uygun ortam koşulları düşünüldüğünde bu mobbingin diğerlerine göre gerçekleşme olasılığının daha düşük olduğu söylenebilir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan bu mobbing, çoğunlukla çalışan kişilerin yöneticiyi benimsememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, yöneticiyi kıskanma ve benzeri nedenlerden oluşur (Atman, 2012). Çalışanların aralarında birlik olup üstlerine mobbing uygulamaları, ender de olsa olabilmektedir. Dedikodu, sürekli olumsuz geribildirimler verme, iş geciktirme, işleri sabote etme gibi davranışlar bunlara örnek olabilir.

### 2.2.2. Yatay Mobbing

Mobbing uygulayıcısı ve mağdurun eşit konumunda olduğu mobbing türüdür. Mobbingin yatay düzeyde gerçekleşmesi, çalışma arkadaşlarının bir kişiyi hedef belirleyerek ona karşı saldırganlaşması sonucu olur. Çoğunlukla topluluğun gözüne batan, iş yerindeki insanlara göre farklı olan bireylere karşı başlar. Yatay mobbing genellikle rekabet, kıskançlık, statü hırsı, beğenilme arzusu, şahsi sorunlar gibi nedenlerden ötürü ortaya çıkar (Yılmaz ve Kaymaz, 2014). Yatay mobbing, dikey mobbing gibi gözle görülür şekilde gerçekleşmemesi sebebiyle daha kolay bir şekilde gizlenebilir ve ispat edilmesi zordur. Bu süreçte çalışma arkadaşları uyguladıkları mobbingi kabul etmez ve yapılan davranışları geri plana atarak mantıklı nedenler bahane ederek üstünü kapatmaya çalışırlar (Türkeli, 2015).

Mağdur kişiler özellikle işe yeni alınan, atanan ya da terfi alan yeni kişilere karşı uygulanan bir olay olarak ortaya çıkar. Bu durumun en önemli sebebiyse yeni çalışanın kişiliği ya da yetenekleri sebebiyle içine girdiği örgütün kabul edilmiş iç dengelerini bozma riskidir. Mağdur tehdit edici unsur olarak görülür ve kişi ile aynı seviyede olan çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve nefretini üstüne çekip zor bir döngünün içine girer. Mağdur bu döngüden kurtulmaya çabalasa da zorlanarak bu süreçte zorluklarla karşılaşacaktır.

Yatay mobbingin en belirgin olarak görülen sebepleri (Aksakal Kaymakçı, 2008):

- Çekememezlik ve kıskançlık,
- Çatışma ve rekabet,
- Kişisel olarak hoşlanmama,
- Farklı bir yerden gelmiş olma,
- Irk, din ya da politik sebepler,
- Yeni çalışanın diğerlerinden daha yetenekli ve başarılı olması,
- Örgütün diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması şeklinde sıralanabilir.

## 3. MOBBİNG NEDENLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

### 3.1. Mobbingin Nedenleri

İş yerinde mobbing uygulanmasının hiçbir dayanağı bulunmamaktadır. Mobbingin geri planına bakıldığında tek bir neden olmayan derin bir kavram olduğu görülmektedir. Bir örgütte, hangi sebepten dolayı mobbing uygulandığı birçok faktöre bağlıdır. Mobbing, birçok neden faktörün neden olabileceği bir uygulama olabileceği gibi nedensiz uygulanan mobbing de olabilir.

### 3.1.1. Kişisel Nedenler

Kişilik, bir kişiyi diğer kişilerden ayıran tutum, davranış, hareket ve düşüncelerini içeren ruhsal bütünlüğüdür. Herkes, potansiyel mobbing mağduru adaydır. Kişisel nedenler ile hem mobbing uygulayan kişinin hem de mağdur kişinin psikolojisi incelenmektedir. Çalışanların mobbing uygulama veya mobbing mağduru olmalarında belirleyici olan durum, sahip oldukları kişilik özellikleridir. Kişiliklerin birbirinden farklı pek çok yönü vardır ve kişilerin buna göre mobbing uygulama veya mobbinge karşı direnç gösterme dereceleri değişmektedir.

Mobbing uygulayıcısının ve mağdurun kişilik özellikleri ve iş yeri koşulları bize mobbingin nedenlerini vermektedir. Leymann, bu nedenleri 4 başlık altında toplamıştır.

- Kişileri grup kurallarını kabul etmeye zorlamak,
- Düşmanlıktan haz almak,
- Can sıkıntısı sebebiyle uğraş arayışı,
- Önyargıları pekiştirmek olarak sıralamıştır.

Noa Davenport ve arkadaşlarının tezlerine göre özellikle yaratıcı bireylerin ürettikleri yeni fikirlerin diğer kişileri rahatsız etmesi nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı daha da artmaktadır. Çoğunlukla bu durumdaki kurbanlar yüksek mevkilerdekiler için tehdit oluşturmaları sebebiyle seçilmiş oluyor.

Mobbing uygulayıcısı çoğunlukla kendi eksik yönlerini, yanlışlarını, korkularını ve güven eksikliklerini başka kişiyi küçük düşürerek kapatmaya çalışan kişilerdir. Böylece kendisindeki yetersizlik duygusunu gizlediklerini düşünürler. Genellikle bu kişilerin sinirli, aşırı denetleyici, saldırgan ama korkak bir yapıya sahip oldukları görülmüştür. Kendi psikolojik bozuklukları olan kişiliklerini saklamak için diğer kişilerin manevi huzurunu engelleyecek şekilde davranışlar uygulama eğiliminde olan bu kişiler genellikle günah keçisi arayışı içindedirler. Sadist ruhlu kişiler yaptıkları eziyetten zevk alırlar. Ruhları gerilimden beslenir ve stresli bir örgüt iklimi arzu ettikleri doğal zemini sağlar. Bazı kişiler özel ya da toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için içlerindeki bu huzursuzluğu kurumsal kimliklerini kullanarak astlarına ya da eşit statüdeki insanlara karşı saldırganca, saygısız ve kaba davranarak çıkarabilmektedirler. Mobbing uygulayan kişinin kötü kişiliğinin kaynakları olarak benmerkezciliği, narsist kişiliği ve çocukluk travmaları vb. gibi durumlar sayılabilir.

Arpacıoğlu, hedef haline gelen ve işten ayrılan bireylerin yani mobbinge uğrayarak ayrılmak durumunda kalan bireylerin özelliklerinin çok önemli olduğunu çünkü mobbing uygulayıcılarının hedef olarak seçtiği kişilerin ortak özelliklerinin “çok iyi” olmaları şeklinde açıklamıştır. Tacize uğrayanların ortak özellikleri (Arpacıoğlu, 2014):

- İşini çok iyi ve hatta mükemmel yapan,
- Olumlu ilişkileri olan ve çevresindekiler tarafından sevilen,
- Çalışma prensipleri ve değerleri sağlam, ödün vermeyen,
- Dürüst, güvenilir ve örgüte sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorba kişilerden yetenekleri bakımından üstün özelliklere sahip,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,

- Kendisini sürekli olarak geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İş yerinin menfaatini ve ismini öncelik alan, şahsi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini paylaşan,
- Yüksek bir onur duygusuna sahip olan,
- Haksızlığa dayanamayan fakat kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmeliyetçi olduğu için her şeyde önce kendini sorumlu tutan,
- Suçlandığı zaman, suçlu olmasa dahi af dileyen,
- Hayır demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında olsa dahi çalışmaya devam eden,
- Kendi değerini bilmeyen veya sürekli kendinde kusur bularak daha iyi olması gerektiğini düşünen çalışan, zorbalık yapan kişiye karşı koyamayan hedef olmaktadır çünkü bu kişi genellikle onun pozisyonunu tehdit etmekte, yetersizlik olduğunu ortaya koymakta ve sistemi sorgulatmaktadır.

İş yerinde mobbinge maruz kalan tarafa mağdur denilir. Mağdur olan kişiler genel olarak mesleki yetenekleri konusunda üstün olan, yaratıcı, yeni fikirler üreten, başarılı, kendilerini işlerine adanmış insanlardır. Araştırmacılar neşeli, dalgın, dost canlısı, hayır diyemeyen, özgüven sahibi, içe dönük insanların da mağdur olmaya yakın oldukları öne sürmüştür (Tınaz, Ergin ve Bayram, 2008). Bu bireyler, çevrelerindeki çalışma arkadaşlarına güven duyarlar ve iş ortamı içerisinde politik davranmayı tercih etmezler ve bu sebeple ortaya çıkan stresli durumlarda koruma mekanizmaları daha güçsüz olduğu için kırılabilir olurlar. Mobbing mağduru kişilerin en belirgin ortak özellikleri incelendiğinde genellikle duygusal zekâları gelişmiş ve hassas bireyler oldukları görülmüştür (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008). Bu özellikler kişileri saldırılara karşı savunmasız bıraktığı için hedef seçilen kişi konumuna getirir.

### 3.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapıyı şekillendiren başlıca faktörler, örgütlenme yapısı, görev tanımları, iş süreçleri, işin organizasyonu ve kurum içindeki liderlik yapısıdır. Örgütün sistemli bir şekilde devamlılığını sağlayacak temel unsuru insandır. Örgütlerde kurum kültürünün oluşması, yerleşmesi, bunun için yazılı ya da yazılı olmayan kurallar oluşmasını sağlayan yine insandır bundan dolayı örgütlerde ortaya çıkan mobbing davranışları insan unsurundan ayrı olarak değerlendirilemez. Mobbing birden fazla sebebin aynı anda etkileşime geçmesiyle ortaya çıkar ayrıca sebep olabilecek faktörler aynı zamanda mobbingin sonucu da olabilir. Bir örgütte mobbinge neden olabilecek bir faktör diğer bir örgütte aynı şeye neden olmayabilir (Zapf, 1999).

Mobbing, çalışma ortamlarında veya işletmelerde olması beklenen bir durumdur. Örgütlerdeki aşırı rekabetçi ortamlar, yoğun stres ve küçülme politikaları mobbinge ortam hazırlayan faktörler arasındadır. Karar vericiler bu tarz durumlarda gereken önlemleri almaz ve çalışma ortamında düzenleme yapmazsa güçlülerin uyguladığı mobbing olayları ortaya çıkar. Bir örgütte üst yönetimde sorunlar varsa ve karmaşıklık yaşanıyor işte böyle ortamlar çalışanlar için mobbing uygulama ortamlardır.

Örgütlerde mobbinge neden olan başlıca unsurlar Davenport ve arkadaşları tarafından şöyle sıralanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008):

- Kötü yönetim,
- İş ortamı yoğunluğu,
- Monotonluk,
- Yöneticilerin mobbinge inanmaması ve inkâr,
- Mobbingin yönetilemez olarak düşünülmesi,
- Ahlak dışı davranışlar,
- Küçülmeye gitme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri,
- Günah keçisi ilanı ve taciz kültürü,
- Duygusal zekâdan yoksun lider ve çalışma arkadaşları.

### 3.1.3. Sosyal Nedenler

İşletmelerin kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. İşletme kültürü, içinde yer aldığı toplumun sosyal, ekonomik, ahlaki kabulleri, sosyoekonomik yapısı, değerleri ve ahlaki kurallarından etkilenir. İş yaşamındaki mobbing vakalarının görülme olasılığı da bunlardan tetiklenmektedir. Sosyal sistem ve yaşamda yaşanan değişiklikler işletme kültürünü de etkileyerek yeni bir düzen oluşturmaktadır. Yaşanan değişimler sonucunda toplumsal değerler, aşırı rekabet baskısı, verimlilik baskısı, bencillik, bireysellik, ahlaki ilkeler, değişim ve yenilik, sınırsız özgürlük olarak sıralanabilir. Oluşan değişimler sancılı geçmektedir ve bu durum kurum içerisinde mobbinge zemin hazırlamaktadır (Bayrak Kök, 2006). Günümüzde yeni toplumsal değerler, artan toplumsal bozulmalar, endişe, belirsizlik, örgüt ve çevre etkileşimi çerçevesinde iş yerinde mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmakta, artan oranda fiziksel ve duygusal sorunlara yol açtığını söylenebilir.

## 3.2. Mobbing ile Mücadele Yöntemleri

### 3.2.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbing olaylarının başrolü, mağdurdur. Bu sebeple mobbing olaylarından kurtulmak da mağdura düşer. Örgüt içerisinde mobbinge maruz kalan insanların, süreç içerisinde ne yapabileceğini bilmediği için bekler veya duruma sessiz kalırsa mobbing hızını daha da artırabilir. Bu sebeple mağdur bir an önce durumu kavrayıp düşünerek planlı bir şekilde hareket edilmelidir. Kişiler ancak bu şekilde mobbingden minimum zararla kurtulabilir (Türkeli, 2015).

Mobbing ile mücadelede mağdurlar bazı hayatta kalma stratejileri oluşturabilirler. Bu stratejiler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2008):

- Kendine ve yapabileceklerine inanmak,
- Üzülmenin bilinçli bir şekilde yaşaması,
- Aile ve arkadaştan yardım istenmesi,
- Kişinin hobiler edinerek sevdiği şeylerle uğraşması
- Özgüven geliştirmek,
- Yetenekleri ve becerileri kullanması,
- Kurban zihniyetinden kurtulmak,



- İş yerinden ve iş arkadaşlarından yardım istemek,
- Yasal olarak hak aramaktır.

Mobbing mağduru olan kişinin mücadele aşamasında yapması gereken ilk adım hedef belirlemesidir. Çalışma ortamında, istediği iş ortamı ile ilgili hedef belirlemelidir. Sonrasında bu hedefe ulaşabilmek için plan yapması gerekmektedir (Çabuk, 2009). Birey örgüt içerisinde mobbinge maruz kaldığını düşünüyorsa ve gittikçe hedef haline geldiğinin farkındaysa öncelikle bu yaşadıklarından kendisini sorumlu tutmayıp, kendisini bu davranışları hak etmediğine inanmalıdır. Mobbing olaylarında uygulayan mağdura çoğu zaman kendisinin sorunlu olduğunu hissettirdiği için, mağdurun çaresizce bir şekilde bekleyip kendini suçlaması mobbing sürecini hızlandırır. Bu yüzden mağdurun ne yaşadığını fark edip iyice düşünmesi ve bilinçli bir şekilde hareket ederek bu süreçten zarar almadan kurtulmak için elinden geleni yapması gerekir. Mağdur tacizciye içinde bulunduğu bu durumdan hoşlanmadığını söyleyerek kendisini savunmalıdır. İkinci adım olarak ise olaylar yaşanırken kendisine edilen kötü söz ve zarar verme niyetliyle yapılan davranışlar not alınmalıdır çünkü örneğin kişiye mağdur olması amacıyla verilen yanlış emir ve uygulamaları kanıtlayarak üst birimlere rapor edip kendisini koruması için yardımcı olacaktır. Uygulanan kötü davranışları mağdur, çalışma ortamı içindeki insanlara göstererek şahit olmalarını sağlamalıdır çünkü çevresinde gerektiği zaman şahitlik edebilecek arkadaşının bulunması mağdurun kendini kanıtlama sürecinde işini kolaylaştıracaktır. Üçüncü adım olarak yaşanan mobbingin, mağdurun çevresi tarafından bilinmesi gerekmektedir çünkü aile ve arkadaş çevresinin kişiyi dinlemesi, destek olması bu süreçte mağdura psikolojik olarak yalnız olmadığını, güçlü olduğunu ve bu süreçte görmediği olayları görmesi konusunda farklı düşünceler duymasını sağlayarak soruların çözümüne yardımcı olacaktır. Tüm bunların yanında eğer gerekli görülürse bir uzmandan psikolojik destek alabilir. Psikolojik destek alması hem mağdurun kendini iyi hissetmesini hem de delil oluşmasını sağlayarak uzmanın konuyla ilgili araştırmalar yapması ve mağduru yönlendirmesi mobbing ile mücadele sürecinde oldukça önemlidir. Son olarak mağdur tüm bu adımlara rağmen hala maruz kaldığı kötü davranışlara dayanamıyorsa daha fazla psikolojik ve fiziki sağlık açısından zarar görmeden kaçmayı tercih ederek istifa etme veya iş değiştirmek amacıyla başka bir iş arama yoluna başvurabilir.

Tutar'a (2004) göre mağdur, mobbing davranışları karşısında üç tür davranış gösterebilir:

**Mobbinge Anlayış Gösterme:** Olayların tekrarlanma sıklığı ve şiddetine göre değişiklik göstermektedir. Şahsına yöneltilen mobbing davranışları kişide stres oluşturmuyor ise çatışmanın daha da büyümemesi amacıyla anlayış gösterilebilir fakat mobbing giderek şiddetini artıran bir sürece dönüşüyorsa anlayışlı olma yöntemi kullanılmamalıdır.

**Karşı Savaş Verme:** Mağdur, mobbing davranışlarına anlayış göstererek sessiz kalıyorsa mobbing uygulayanın davranışları kontrolsüz hal alabilir. Mağdur olan kişi yalnız kalmadan önce çevresinden yardım talep etmelidir. Uygun plan ve stratejiler belirlenerek mobbing uygulayanın davranış biçimi ile karşılık verilmemelidir. Mobbing davranışlarında bulunan kişiler, haksız yöntemleri tercih ettikleri için mağdur da bu yöntemle cevap verdiği takdirde haklıyken haksız duruma düşebilir.

**Geri Çekilme:** Bu yöntem, mobbing uygulayıcısı ile mağdur arasındaki güç dengesinin eşit olmaması durumunda seçilen bir yöntemdir. Bazı mağdurlar, mücadele etme gücünü kendinde görmeyip mobbing uygulayıcısına karşılık veremez.

### 3.2.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Günümüzde neredeyse her şirkette mobbing kaçınılmaz bir olgudur. Şirket içerisindeki mobbing belirtileri her açıdan düzenli olarak değerlendirme yapılarak ortaya çıkarılabilir. Mobbinge maruz kalan insanların yaşadıkları mağdura zarar verdiği gibi çalışma ortamındaki diğer insanları da

olumsuz olarak etkilemektedir. Mobbing önlem alınmadığı takdirde işletmenin gücünü azaltarak çözülmesi güç sorunlara yol açabilir. Mobbing süreci, örgüt içerisinde önlenmediği takdirde başka kurban üzerinde de tekrarlanarak devam edecektir.

Örgüt içerisinde yaşanan mobbing ile mücadele edebilmek için ilk olarak bir sorun olduğunu kabul etmek gerekir. Bu olgu, şirket içerisinde gittikçe artan olumsuz psikolojik ve ekonomik etkiler bırakmaktadır. Mevcut olan sorun tespit edildiğinde uygulayan sorumlu kişi ile sorun yüzleştirilmeli ve mobbing sebebiyle ortaya çıkabilecek olan ekonomik ve yasal maliyetler anlatılmalıdır. Sonrasındaki süreçte hem bu insanlara davranışlarını değiştirmesi için hem de diğer çalışma arkadaşlarına karşı bu davranışları tekrarlanmaması için eğitimler verilmelidir.

Örgüt içerisindeki üstler düzenli olarak çalışanları takip etmelidir ancak bu takip sürecinde elde edilen verilerin tamamen doğru olmadığını da göz önünde bulundurmalıdır çünkü mobbingde mağdur baskı altındadır ve baskı altında hisseden kişiler üstleri ya da iş arkadaşları hakkında dürüst bir şekilde konuşmaktan çekinebilirler. Bu yüzden şirket, çalışanlara destek verip onları cesaretlendirmese mobbing mağdurları bu durumla mücadele edemeyerek bu durumu üst birimlere yansıtamayacaktır. Bu sebeple çalışanlar hem bilgilendirilmeli hem de cesaretlendirilmelidir. Bir haksızlığa ya da kötü muameleye maruz kaldıklarında şikâyet etmeleri gerektiğinde şikâyet etmeleri gerektiği konusunda cesaretlendirilmelidir çünkü bu şekilde mobbing uygulayan bireyler tespit edilebilecektir.

### 3.2.3. Hukuki Mücadele Yöntemleri

Tüm önlemler alınsa ve mobbing ile mücadele yöntemi herkes tarafından benimsense bile mobbingin olayları artarak devam etmektedir. Mobbing olaylarının fark edilerek ortadan kaldırılması, mobbingin ne olduğunun bilmesi, teşhis edilmesi ve ciddiyetinin kavranması oldukça zordur. Bu sebeple daha ağır yaptırımlar uygulanması gerekmektedir ve bu noktada yasalar devreye girmiştir. Mobbing ile mücadele durumlarında mağdur olan insanlara yardım edebilmek amacıyla birçok yasa ve kanun vardır ancak mobbing durumları ile hukuki açıdan mücadele edebilmek için mağdura da bu haklarını bilmesi gerekir. Hukuki açıdan hak aramak mağdur olan kişi tarafından başvurulacak en son noktalardan biri olmakla beraber en önemli önemli bir çıkış yollarından da biridir. Hukuki yollara başvurulduğu zaman mobbing davranışları herkes tarafından görülür ve öğrenilir. Bu durum daha fazla insan tarafından haberdar olduğunda açılan mobbing davaları ile iş yerinde mobbing ile ilgili bir bilinç oluşmak durumunda kalır ve bu durum caydırıcı bir özellik taşımış olur.

İşverenler yasa gereği iş yerinde çalışanların sağlık ve güvenliklerini sağlamakla yükümlüdürler fakat çalışanlar hem çalışma hem de özel hayatlarını derinden sarsan bu tanımlanması ve ispatlanması oldukça güç ve yıkıcı davranışlardan korunmalarını sağlayacak yasal düzenlemeler dünyanın pek çok ülkesinde henüz hukuk sistemine, yasal düzenlemelere ya da iş akitlerine girememiştir hatta dünyanın çoğu ülkesinde literatürde henüz mobbing kavramı yer bile almamaktadır.

Mobbing, Türk Ceza Kanunu'nda ayrı bir suç olarak düzenlenmemiştir. Türk İş Hukuku'nda da mobbing ile ilgili doğrudan çalışana yönelik bir düzenleme bulunmasa da bu konu ile bağlantılı bazı hükümler yer almaktadır. Tehdit ve hakaret gibi mobbing sürecindeki davranışların bir suç oluşturması halinde savcılığa şikâyette bulunma imkânı vardır ayrıca manevi tazminat istemi ile mobbing uygulayana karşı kişisel kusur sebebi ile adli yargıda, idareye karşı ise hizmet kusurundan ötürü idari yargıda dava açabilir (Hüseyinli ve Aslan Atabay, 2017). Bunun dışında Türk İş Kanunu'nda da çalışanın iş yerinde karşılaşılabileceği yıldırma veya psikolojik şiddet davranışlarından yalnızca cinsel taciz ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yapılan düzenlemelerle mağdura, iş arkadaşları veya üstleri tarafından cinsel tacize maruz bırakılmışsa haklı sebeple iş sözleşmesini feshedebilme hakkını vermiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumları için mobbing çok tehlikelidir. Mobbing, gerek kamu gerekse de özel fark etmeksizin örgütlerin içerisinde yayılan bir hastalık gibidir. Bu duruma karşı önlem alınmazsa veya durdurulmazsa yayılım gösterir. Mobbingin ortaya çıkardığı ilk sonuç, örgütte aşırı stresli bir ortam oluşmasıdır. İş yerindeki yüksek stres, örgüt içinde çalışan her bireyin üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa sebep olur. Bu durum kamu kurumlarında performans düşüklüğüne devamında iş kaybına veya iş yavaşlaması gibi sonuçlara neden olabilir. Kurumlar bu durumun farkındaysa mobbing meydana gelmeden önce önlem alarak ekip çalışmasına teşvik edip mevcut çatışmaları çözmek amacıyla yöntemler bulmak, çalışanlar ile açık iletişim gibi uygulamalar üzerinde çalışırlar çünkü aksi halde örgüt içinde uygulanan mobbing, ekip çalışması ve birliktelik ruhunu bozarak tüm çalışanlarının performansını olumsuz etkiler.

Tınaz'a göre, mobbing olgusunun örgütsel sonuçları; hastalık izinlerinin artması, işinde uzman olan kişilerin işten ayrılmak istemesi, işten ayrılan kişilerin yerine alınacak yeni çalışanların daha fazla masraf oluşturmasını sağlar. Bunlara ek olarak tüm bu olanlar çalışanların performansında ve yaptıkları işin kalitesinde düşüklük yaşanmasına sebebiyet verir (Tınaz, 2011). Kamu kurumlarında mobbingin yaşanması, mağdurun ve mobbing sürecine şahit olan izleyicilerin çalışma isteğini ve motivasyonunu düşürerek, iş yerinde gerilimli bir ortam oluşmasına sebep olur. Mobbing sebebiyle çalışan bireylerin kurumuna olan bağlılığı ve sadakat duyguları sarsılır.

Mobbingin işletmede olumsuz bir ortam oluşturması örgütten ayrılmayı tercih etmeyen çalışanları da etkiler. Çalışanların kamu kurumlarında kurum veya yer değiştirmeye, özel sektörde şirketten ve çalışma ortamından soğumasına yeni iş aramalarına sebep olur. Detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse alanında profesyonel olan çalışanların işten ayrılması beyin göçü olarak da tanımlanabilir. Bu durum hem kamu kurumları için hem de şirketlerde niteliksiz kişilerin pozisyonları doldurmasına hem de hak etmeyen kişilerin terfi almasına sebep olabilmektedir. Alanında uzman kişilerin mobbinge uğraması, istifa etmeleri veya işten çıkarılmaları bu olayları gözlemleyen diğer çalışanlar üzerinde de bir gerginlik oluşturur. Bu durumlar karşısında bulunduğu işletmeye karşı güveni sarsılan çalışanlar kendilerinin de mobbinge uğrama ihtimalinden ötürü veya yaşananlara katlanamadıklarından dolayı yeni iş aramaya çalışırlar ve giderek işten ayrılmalar artar. Deneyim ve profesyonel çalışanların işten çıkarılması ya da istifası sebebiyle yeni bir kişiyi işe alma ve eğitim masrafları atarak örgüt maliyetini arttırır (Özer, 2016).

Zihni olumsuz şeylerle meşgul olan çalışanın işi ile ilgili hata yapma olasılığı artar ve sorumlu olduğunu işini yetiştiremeyerek kendisinden beklenen performansı gösteremeyecektir. Mobbing, örgüt sağlığını tehdit eden bir hastalıktır çünkü mobbing hem bireysel ihtiyaçları hem de işletme ihtiyaçlarını engelleyerek, ast-üst uyumunu, ekip çalışmasını, çalışanların sağlığını, örgütün ve çalışanların verimliliğini negatif yönde etkileyerek verimliliğin azalmasına yol açar. Sık sık hatalar yapmaya başlayan ve yaptığı işin kalitesi düşen çalışanın içinde bulunduğu işletme de kısa süre içinde sorunlar yaşamaya başlayabileceği mümkün görünmektedir.

Mobbing örgüt içerisinde doğan ve sosyal çevresini de rahatsız eden bir olgudur. Bu olgu, kurumların imajını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Mobbingin, örgüt açısından toplum içinde ağır sonuçları da bulunmaktadır. İşletmedeki çalışanların yaşadıkları veya izleyici kaldıkları mobbing olaylarından kaynaklı olarak yaşanan olumsuzlukları, iş yerinde yaşanan mutsuzlukları örgüt dışındaki sosyal çevrelere anlatmaları olasılıkları çok yüksektir. Çalışanların yaşadıkları tüm bu negatif olayları dışarıdaki ortamlarında da paylaşmaları, zaman içinde kurumun adının lekelenmesine ve saygınlığının azalmasına yani kurumların imajlarının olumsuz bir şekilde etkilenmesine sebep olmasına yol açacaktır.

Mobbing öncelikle uygulanan bireyüstünde etki yaratır. İşletmede mobbing sürecinde en büyük zararı gören kişi mağdurdur. Hem sağlığı açısından hem de ekonomi ve sosyal açıdan doğrudan mağduru etkiler. Mobbing, herkes üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir.

Mobbinge uğrayan kişiler tarafından en fazla şikâyet edilen konular fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmadır. Mağdurlar çoğunlukla önceki ve sonraki yaşamlarını kıyasladıklarında eskiye oranla daha stresli, kaygılı, benlik saygısını kaybetmiş, özgüvensiz, insanlara karşı şüpheyle yaklaşan bireylere dönüştüklerini vurgulamışlardır (Cowie, Naylor, Rivers ve Simith, 2002). Karakter olarak pozitif özelliklere sahip, özgüveni yüksek, daha az kaygılı insanlar bu gibi durumlardan diğer insanlara oranla daha az etkilenmektedirler (Uluğ ve Beydoğan, 2009).

Mobbing mağdurlarının çoğu çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerinin bozulması sebebiyle yaşadıklarından dolayı yeni ilişkiler kurmaktan çekinirler. Kişilerin böyle davranmalarının en büyük sebebi çoğunlukla yaşadıkları durumların bozulacağı veya daha kötüye gideceği yönündeki düşünceleridir. Bu düşüncelerin altında yatan asıl sebep korkudur. Mağdur mobbinge maruz kaldığını fark ettiğinde şikâyet etme yöntemini kullanırsa durumun ve üstündeki baskının daha da kötüleşeceğini düşünerek çekinir. Kişinin tüm bu yapılanlara susması ve yaşadıklarının paylaşmaması ise durumu daha da kötüleştirebilir. Örgüt içinde mobbing davranışlarını görmezden gelerek göz yumulursa mağdur daha da çaresiz hisseder. Sonuçta, mobbing planlandığı gibi gerçekleşmiş olur. Devam eden süreçte mağdur arkadaşları ya da ailesinden destek alsa da yalnızlık, kaçınılmaz sondur. İçinden “bu bana yapılmamalıydı” ya da “ben bunu hak etmedim” tarzında düşünceleri kendi kendine tekrarlar durur. Bu yaşanan örgüt içindeki dışlama ve mağdurun kendisini suçlaması gibi olaylar kişinin sağlığını da olumsuz etkiler (Tınaz, 2006).

Mobbing ile ilgili araştırmalar, mağdurların farklı yönlerde etkilediğini göstermektedir. En başta uyku problemleri, alınganlık, konsantrasyon eksikliği gibi sorunlar ile başlar. Mobbing devam ettikçe de bu küçük rahatsızlıklar giderek daha da büyüyerek farklı haller alır. Mağdurlar hem psikolojik problemler hem de fiziki problemler yaşarlar. Mobbingin son aşamasında ise mağdur olan kişi artık ağır depresyon, kalp krizi, tansiyon vb. birçok hastalıkla karşı karşıyadır hatta hastalıkların devamında intihar girişiminde bile bulunabilir. Kişiler bu olayların sonrasında yeterince tahribat gördüğü için ikinci kez aynı şeylerle karşılaşması durumunda ilk karşılaştığından daha da çok etkilenir. Bunun nedeni de kişinin savunma mekanizmasının zayıflamasından ve daha önce mobbinge karşı koyamadığı için tekrar karşı koyamayacağı düşüncesidir. Bu korku ve ümitsizlik gibi psikolojik sorunları tetikler.

İnsan, sosyal bir varlıktır. Mobbing sürecinde insan yalnızca şahsi olarak etkilenmez. Örgüt içerisinde dışlanmış ve huzurunu yitirmiş mağdur zaman içerisinde aile ve sosyal çevresi içinde sorunlar yaşayabilir. Kişinin iş hayatındaki yaşadığı bozulma aile hayatını da etkiler. Ciddi bir durum olarak görülmesi de insanları fazlasıyla etkileyen, mağdurun aklından silinmeyecek ve kolayca da kurtulamayacağı bir durumdur. Mobbing sonrasında değişen ve agresifleşen mağdur iş ortamında çatışma halinde olduğu için tüm bu gerginlikler kişiyi eşyle boşanmaya bile sürükleyebilir (Çobanoğlu, 2005). Bu durumlar mağdurun kendisini daha çok suçlamasını ve psikolojisinin daha çok bozulmasını tetikleyebilir.

Mobbing olayları en başta görmezden gelinecek kadar küçük problemler olarak algılsa da zaman içinde doğru yönetilmedikçe gittikçe büyüyen tehlikeli bir hal alabilir. Bu durumda herkesin üzerine düşen görev oldukça basittir. Mobbing uygulamamak veya mobbing uygulayanı engellemek çünkü bu göz ardı edilemeyecek kadar kötü sonuçlar doğurabilir ve önlem alınmazsa sonuçları ağır olabilir.

İş yerinde mobbing vakaları durağan değildir, değişken bir süreçtir. Mobbing sürecinde uygulanan davranışlar, tek tek ele alındığında bazıları olumsuz olarak görülüp bazıları da kabul edilemez olarak görülmesine rağmen bazen bazı davranışlar normal davranışlar olarak da değerlendirilebilir. Mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikeli ve daha kalıcı psikolojik sorunlar yaratmaktadır. Mobbing ile ilgili önlem alabilmek için öncelikle iş yerinde görülen mobbing uygulamaları ve negatif davranışların tespit edilmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde mobbinge sebep olan psikolojik gerilimin çalışanlara, kurumlara ve topluma

olan zararının yüksekliği, mobbing ile mücadeleyi gerekli hale getirir. Mobbinge maruz kalan kişiler hem iş hayatında hem de sosyal hayatında zincirleme olumsuzluklar yaşamaya başlarlar. Bu bakımdan mobbing yalnızca mağduru değil örgütü, sosyal çevresini ve hatta toplumu da etkilediği için mücadele edilmesi gereken bu olgudur. Bu durumdan mağdur dışında örgüt ve çevresi de etkilenmesi sebebiyle ortak hareket ile mücadele edilmesi gerekebilir. Kişinin iş ortamının düzeltilmesinin yanı sıra kişilere de mobbing ile mücadele etmeleri için türlü destekler verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aksakal Kaymakçı, H. (2008). Çalışma hayatında mobbing (Sakarya imalat sektöründe bir araştırma). Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Alay, H.K ve Gürbüz, F.G (2016). Örgüt iklimi ile işyerinde mobbing davranışları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 264-273.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 2995-3015.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Arpacıoğlu, G. (2014). Mobbing ile mücadele derneği. <https://www.mobbing.org.tr/gulcan-arpacioglu-ve-mobbing/>
- Atman, Ü. (2012). İş yerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Branch, S., Ramsay, C., & Barker, M., (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff-an interview study. *Journal Of Management and Organization*, 13, 264-281.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 280-299.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., & Smith, P. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-52.
- Çabuk, Ç. (2009). Mağdurun mobbinge mücadelesi ve çözüm üretme süreci. *Ceza Hukuku Dergisi*, 4(11), 79-83.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing-İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çukur, C. (2016). Türk hukuku ve karşılaştırmalı hukukta işyerinde psikolojik taciz. Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R., & Elliott, G. (2008). *Mobbing işyerinde duygusal taciz*. Sistem Yayıncılık.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The european tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. Cooper *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (3-40), Florida, Boca Raton: CRC Press.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Filizöz, B. ve Alper Ay, F. (2011). Örgütlerde mobbing ve tükenmişlik olgusu arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 229-241.
- Göktürk, G. ve Bulut, S. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), 53-70.
- Güngör, M. (2006). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Hiçkorkmaz, Ş. (2016). *Mobbing algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi (İzmit İlçesi kamu çalışanları örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *Manevi taciz/ günümüzde sapkın şiddet*. (H. Bucak, Çev.) İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hüseyinli, N. ve Aslan Atabay, H. (2017). Psikolojik tacizin içtihatları ışığında uygulamadaki yeri. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8(2), 603-636.
- Ilgaz Yıldırım, B., Yirik, Ş. ve Yıldırım, F. (2014). Mobbing'in örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26.
- Kayıkçı, S. (2022). *Öğretmenlerinin algıladıkları mobbing düzeyleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (2009). *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(1), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G., & Namie, R. (2009). *Workplace bullying: Causes, consequences and corrections*. In: P. Lutgen-Sandvik, and B. Sypher, *Destructive Organizational Communication: Processes, Consequences, and Constructive Ways Of Organizing* (42), New York: Routledge Press.
- Özer, E. (2016). *İnsan kaynakları yönetiminde şirket yöneticilerinin çalışanlarına uyguladığı mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu etkilerin giderilmesi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Richards, H., & Freeman, S. (2012). *Bullying in the Workplace: An occupational hazard*. Leads Press.
- Schat, A., Frone, M., & Kelloway, E. (2006). *Prevalence of workplace aggression in the US Workforce: Findings from a national study*. In: E. Kelloway, J. Barling, and J. J. Hurrell, *Handbook of Workplace Violence* (47-90), California, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Şahin Çelebi, F. (2019). *Çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Finans sektöründe çalışanlara yönelik bir uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Tehrani, N. (2003). Counselling and rehabilitating employees involved with bullying. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research and Practice* (270-284), London: Taylor and Francis.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 10, 11-22.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)* (3. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar* (3. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P., Ergin, H. ve Bayram, F. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet* (3. b.). Ankara: Platin Yayınları.
- Türkeli, H. (2015). Mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Uluğ, F. ve Beydoğan, B. (2009). Kamu örgütlerinde psikolojik taciz. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(1), 55-86.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M.S. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vanderkerckhove, W. (2006). Whistleblowing and organizational social responsibility: A global. Ashgate Publishing Ltd.
- Yıldız, A., Kaya, M. ve Bilir, N. (2011). *İşyerinde Şiddet*. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu. <https://www.turkis.org.tr/zoukhtycmt20-pdf/>
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). *Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators*. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. Cooper, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (177-200), New York: CRC Press.