

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

Yüksek Lisans Tezi

**SAĞLIK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇALIŞMA  
HAYATIN'DA MOBBİNG**

Neşe MAVİ

İSTANBUL, 2015

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

BİTİRME PROJESİ

**SAĞLIK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇALIŞMA  
HAYATIN'DA MOBBİNG**

**Neşe MAVİ**

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Tezin Savunduğu Tarih: 24.05.2015

İSTANBUL, 2015

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması,.....a  
macıyla gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmamda desteğini esirgemeyen, çalışmalarına yön veren, bana  
güvenen ve yüreklendiren danışmanım ..... sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez  
çalışmamın tüm aşamalarında bilgi ve destekleriyle katkıda bulunan  
hocam..... teşekkür ediyorum. Tez çalışmamda gösterdiği anlayış ve destek  
için sayın..... teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca bana güç veren en büyük  
destekçilerim, her aşamada sıkıntılarımı ve mutluluklarımı paylaşan sevgili aileme teşekkürlerimi  
sunarım.

Mayıs – 2015

Neşe MAVİ

Bu dokümandaki tüm bilgiler, etik ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilip sunulmuştur. Ayrıca yine bu kurallar çerçevesinde kendime ait olmayan ve kendimin üretmediği ve başka kaynaklardan elde edilen bilgiler ve materyaller (text, resim, şekil, tablo vb.) gerekli şekilde referans edilmiş ve dokümanda belirtilmiştir.

Öğrenci No: 110202045

Adı Soyadı: Neşe MAVİ

İmza:.....



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>TABLolar ve ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM MOBBİNG KAVRAMI

<b>1. MOBBİNG'İN TANIMLARI ve MOBBİNG SENDROMU .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MOBBİNG ile İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>17</b>
2.1. Mobbing ve Şiddet .....	17
2.2. Mobbing ve Cinsel Taciz.....	22
2.3. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) .....	24
2.4. Mobbing ve Çatışma.....	25
2.5. Mobbing ve Hukuk.....	27
<b>3. MOBBİNG'İN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ.....</b>	<b>30</b>
3.1. Uygulayanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	33
3.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler .....	34
3.3. Maruz Kalanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler .....	36
3.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler .....	38
<b>4. MOBBİNG SÜRECİ .....</b>	<b>40</b>
4.1. Mobbing Tipolojileri .....	41
4.1.1. Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumuna Saldırıları .....	43
4.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları .....	44
4.1.3. İtibara Saldırıları .....	44
4.1.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Saldırıları .....	45
4.1.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları .....	45
4.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları .....	45
4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar .....	48
4.3.1. Mobbing Uygulayanlar .....	49
4.3.1.1 Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri .....	49
4.3.1.2 Mobbing Uygulayanların Psikolojik Durumları .....	52

4.3.1.3. Mobbingci Tipleri .....	53
4.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar .....	56
4.3.2.1. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri .....	56
4.3.2.2. Mobbing Mağdurlarının Psikolojik Durumları .....	59
4.3.2.3. Mobbing Mağdurlarının Tepkileri .....	60
4.3.3. Mobbing İzleyicileri .....	62
4.3.3.1 Mobbing İzleyicilerinin Kişilik Özellikleri .....	62
4.3.3.2 Mobbing İzleyicilerinin Psikolojik Durumları .....	63
4.3.3.3. Mobbing İzleyicilerinin Tipleri .....	64
<b>5. MOBBİNG'İN DEMOGRAFİK DEĞİŞİKLİKLERE GÖRE DAĞILIMI....</b>	<b>65</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG ve YÖNETİM

<b>1. YÖNETİM TANIMI.....</b>	<b>67</b>
1.1. Yönetim Becerileri .....	69
1.2. Sağlık Yönetimi .....	72
1.3. Sağlık Yönetiminde Bulunan Kişilerin Mobbing Sürecindeki Görevleri .....	75
<b>2. MOBBİNG ile İLİŞKİLİ YÖNETSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>77</b>
2.1. Mobbing ve Liderlik .....	79
2.2. Mobbing ve Duygusal Zeka .....	82
2.3. Mobbing ve Yönetim Tarzı .....	83
<b>3. SAĞLIK YÖNETİMİ ve MOBBİNG .....</b>	<b>84</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG ve ÇALIŞMA HAYATI

<b>1. MOBBİNG'LE İLİŞKİLİ ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>93</b>
1.1. Mobbing ve Çatışma .....	98
1.2. Mobbing ve Stres .....	100
1.3. Mobbing ve Örgüt Kültürü .....	102
1.4. Mobbing ve Örgüt İklimi .....	103
1.5. Mobbing ve Psikolojik Sözleşme .....	106
1.6. Mobbing ve Psikolojik İklim .....	108
1.7. Mobbing ve Örgüt Sağlığı .....	109
1.8. Mobbing ve İşten Ayrılma Niyeti .....	111

<b>2. İŞYERİNDE MOBBİNG OLARAK NİTELENDİRİLEBİLECEK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ ve OLUŞTURDUKLARI ETKİ VE SONUÇLARI</b>	<b>112</b>
2.1. İşyerinde Mobbing'in Uygulanma Biçimleri .....	112
2.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Şiddet.....	112
2.1.2. Yatay (Fonksiyonel) Şiddet .....	113
2.2. İşyerinde Mobbing'in Oluşturduğu Etki ve Sonuçlar.....	114
2.2.1. Mobbing'in İşyeri Üzerinde Etkisi .....	116
2.2.2. Mobbing'e Maruz Kalan Çalışanın Ailesine Etkisi.....	118
2.2.3. Mobbing'in Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkisi.....	119
<b>3. MOBBİNG ile BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....</b>	<b>122</b>
3.1. İşyerinde Başa Çıkma Yolları .....	123
3.2. Bireysel Başa Çıkma Yolları .....	124
3.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	125
3.4. Toplumsal Başa Çıkma Yolları .....	126
3.5. Hukuki Mücadele .....	127
<b>SONUÇ.....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>134</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>139</b>



## **TABLÖLAR ve ŞEKİL LİSTESİ**

<b>Tablo No:</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1:</b> Yazarlar ve Mobbing Sözcüğü Yerine Kullanılan Terimler .....	14
<b>Tablo 2:</b> Kendini Göstermeye Yönelik ve İletişime Saldırı Şekilleri.....	43
<b>Tablo 3:</b> Sosyal İlişkilere Saldırı Şekilleri.....	44
<b>Tablo 4:</b> İtibara Saldırı Şekilleri .....	44
<b>Tablo 5:</b> Kişinin Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Saldırı Şekilleri.....	45
<b>Tablo 6:</b> Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı Şekilleri.....	45
<b>Tablo 7:</b> İşyeri ve Kişisel Düzeyde Mobbing Sürecinde Yer Alan Temel Aşamalar	48
<b>Tablo 8:</b> Mobbing Mağduruna Nasıl Yaklaşılmalı.....	115
 <b>Şekil 1:</b> Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki .....	 32

## KISALTMALAR

<b>ATÜ</b>	<b>: Atılım Üniversitesi</b>
<b>BRTÜ</b>	<b>: Bartın Üniversitesi</b>
<b>C.</b>	<b>: Cilt</b>
<b>CÜ</b>	<b>: Cumhuriyet Üniversitesi</b>
<b>Çev.</b>	<b>: Çeviren</b>
<b>DEÜ</b>	<b>: Dokuz Eylül Üniversitesi</b>
<b>DPÜ</b>	<b>: Dumlupınar Üniversitesi</b>
<b>DSÖ</b>	<b>: Dünya Sağlık Örgütü</b>
<b>EF</b>	<b>: Eğitim Fakültesi</b>
<b>GSÜ</b>	<b>: Galatasaray Üniversitesi</b>
<b>GÜ</b>	<b>: Gazi Üniversitesi</b>
<b>ILO</b>	<b>: Uluslar Arası Çalışma Örgütü</b>
<b>İÜ</b>	<b>: İstanbul Üniversitesi</b>
<b>İİBD</b>	<b>: İktisadi İdari Bilimler Dergisi</b>
<b>İİBFD</b>	<b>: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</b>
<b>İİB</b>	<b>: İktisadi İdari Bilimler</b>
<b>TCK</b>	<b>: Türk Ceza Kanunu</b>
<b>S.</b>	<b>: Sayı</b>
<b>s.</b>	<b>: Sayfa Sayısı</b>
<b>SBE</b>	<b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>ss.</b>	<b>: Sayfa Sayıları</b>
<b>UÜ</b>	<b>: Uludağ Üniversitesi</b>
<b>YTÜ</b>	<b>: Yıldız Teknik Üniversitesi</b>
<b>YYLT</b>	<b>: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi</b>
<b>WHO</b>	<b>: World Health Organization</b>

## **SAĞLIK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇALIŞMA HAYATIN'DA MOBBİNG ÖZET**

Çalışmanın amacı; genelde çalışanların özelde ise sağlık çalışanlarının iş alanlarında doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kaldığı mobbing sürecini tanımlamak, etkileyen faktörleri, sonuçlarını tespit etmek ve yönetim açısından mobbing sürecinin temelde başlamaması için başladı ise sonlandırılması ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için gerekli olan tutumları incelemektir. Bu çalışmada tarihçi method ve kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Ancak, çalışmanın özellikle sağlık çalışanları ile ilgili bölümlerinde, mesleki bilgi, deneyim ve gözlemlere sıklıkla yer verilmiş, tanık olunan örnek olaylardan istifade edilmiştir.

Çalışmada, çalışma hayatında mobbing'in nedenleri, etkilediği birimler, sonuçları, üzerine yapılan araştırmalar mobbing'in basit bir olgu olmadığını sistematik ve karmaşık bir süreç olduğunu, etkilenen kişinin sadece mobbing mağduru olmadığını ortaya koymaktadır. Uygulayan, mağdur, izleyiciler, örgüt, yönetim, mağdurun ailesi, ülke ekonomisi gibi etkilenenler listelendiğinde Mobbing'in göz ardı edilecek bir durum olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında birebir örgüt ile iletişimde olan yönetim için dikkat edilmesi gereken bir alan ortaya çıkmaktadır. Sağlık çalışanlarının iş alanlarında yaygın olarak ortaya çıkan mobbing'in, bu nedenle önlem alınmasını gerekli kılan ciddi bir mesleki sağlık ve güvenlik riski olduğu görülmüştür. İşyerinde gerek yönetim, gerekse çalışanlar bakımından alınacak tedbirler ve düzenlemeler için, bu sorunun farkındalığın önemli olduğu anlaşılmış ve çalışma genelde çalışanlar açısından özelde ise bütünlük içinde sağlık çalışanları kapsamında incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler : Mobbing, Çalışma Hayatı, Sağlık Yönetim**

## **HEALTH MANAGEMENT TERMS MOBBING IN WORKING LIFE ABSTRACT**

The purpose of the study; In general employees in private to identify directly or indirectly experienced by mobbing process exposed the business areas of health workers, affecting factors, it is to determine the results and has begun to basically the start of the administration in terms of mobbing process termination and examine their attitudes necessary to eliminate the negative effects. This study benefited from the historians of literature methods and techniques. However, health workers, especially in the section on work, professional knowledge, experience and observations often given were benefiting from the case witnessed.

In the study, working life mobbing causes, affects units, the results of the research on mobbing is not a simple fact that a systematic and complex process, reveals that only mobbing victims affected people. Applying, victims, spectators, organization, management, victim's family, as the country's economy affected those listed will be ignored mobbing is understood to be a condition. Therefore, one to one attention to communicating with government organizations in working life is an area that should arise. Health workers in the business areas of emerging common mobbing, showed that therefore measures should be taken to be a serious occupational health and safety risk is required. Management requirements in the workplace, both in terms of working arrangements and measures to be taken, the awareness of this important issue and work is generally understood that the specific terms of employees covered by health workers were examined in their entirety.

**Keywords : Mobbing, Working Life, Health Management**

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Çalışma hayatının var olmasıyla beraber toplu ve organize çalışma alanları ortaya çıkmıştır. Topluluk halinde çalışma verimliliği, zaman yönetimini, toplumsal kalkınmayı, sosyal gelişimi beraberinde getirmiştir. Bununla beraber çalışma ortamlarında insan kaynaklı olumsuzlukların ve sorunların yaşanılması kaçınılmaz olmuştur. Fiziksel sorunların yanında psikolojik sorunlarında var olması mobbing kavramını önemli hale getirmiştir. Mobbing'in insan doğasında var olan çalışma hayatının bir getirisi olarak görülmesi, göz ardı edilmesi, karmaşık ve çok yönlü olan mobbing kavramının incelenmesini, tespit edilmesini, zararlarının ve etkilerinin saptanmasını bunlarla beraber çözüm sürecinin başlamasını geciktirmiştir. Bu nedenle mobbing'in bireye, kuruma, ve çalışma hayatına olan etkileri ortaya çıkarılamamış ve olumsuz sonuçları kaçınılmaz olmuştur.

Günümüzde özellikle çalışma alanlarında yapılan araştırmalar ile mobbing uygulamalarının ne kadar ciddi boyutta olduğu saptanmıştır. Uygulanabilirliğinin kolay ve fark edilmeden olması, kanıtların açık bir şekilde saptanamaması mobbingin saptanabilirliğini azaltmakta ve mobbing uygulayanları cesaretlendirmektedir. Bu nedenle mevcut durum mobbing mağduru üzerine güvenlik riski oluşturmaktadır. Bireyin mobbinge maruz kalması ile beraber bir çok sorun yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Bunun yanında mobbing sadece mağduru etkilememektedir. Bu süreç başta mağduru, sonrasında iş ortamını, mağdur çalışanın ailesini, mobbing izleyicilerini, toplumu ve ülke ekonomisini de etkilemektedir.

Mobbing konusunda çalışma hayatında mevcut olan mağdur, uygulayan ya da izleyici potansiyeline sahip bireylerin bilgi alanlarının geliştirilmesi ve ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında destekleyici ve koruyucu nitelikte olan yasaların eksikliklerinin tespiti ve eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışma alanlarında ve mobbing'in ortaya çıkma oranının yüksek olduğu çalışma alanı olan hastanelerde ortaya çıkan mobbing beraberinde kalitesi etkilenmiş hizmet ve mutsuz çalışan bireyler ortaya çıkarmaktadır. Bu mevcut durum konunun önemini ortaya koymaktadır. Çalışmaların yoğunlaşması ile birlikte son zamanlar da mobbing üzerine yapılan çalışmalar mobbing'i örgüt hastalığı olarak kabul etmektedir ve

Çalışanlara, işletmelere ve ülke ekonomisine çok büyük zararları verdiğini ortaya koymaktadır. “Sağlık Yönetimi Açısından alışma Hayatın’da Mobbing” konusu, mobbing’in genelde çalışanların özelde ise sağlık çalışanlarının çalışma hayatlarında bireysel açıdan ve yönetim açısından, mobbing süreci ve etkilerinin ortaya konulabilmesi amacıyla çalışma konusu olarak seçilmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Son zamanlarda çalışma alanlarında hastalık olarak kabul edilen mobbing’in çalışana, ülke ekonomisine, işletmelere verdiği zararlar yapılan araştırmalar ile günyüzüne çıkarılması için çalışmalar yapılmaktadır. Fakat hali hazırda iş yerinde duyusal taciz olarak tanımlanan mobbing ciddi bir sorun olmasve bu sorunun hem kuruma hem de çalışanlara ve ileri seviyede ülke ekonomisine zarar verdiği bilinilmesine rağmen genel bakış açısı olarak mobbing sürecinin problem olarak görülmemesi yönünde olabilmektedir. Bu durum mobbing süreci için önlem alınmasını geciktirmekte, işletme politikasının bu konu hakkında geliştirilmesini engellemekte ve sürecin ortaya çıkardığı sorunlar ile çalışanların ve işverenlerin mücadele etmesini gerektermektedir. Bu durum genel politika geliştirilmemesi yani sorun olarak görülmemesi nedeni ile önlem almayı değil mobbing sonuçları ile birebir mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle öncelikle mobbing sorununun iyi tanınması, belirtilerinin bilinmesi erken teşhisi getirecek ve nlenebilirliği arttıracaktır. Bu araştırmada mobbing kavramı, mobbing ve yönetim, mobbing ve çalışma hayatı ele alınarak mobbing’in tanınması, sürecin getirdikleri, etki alanları, etkileri, sonuçları ve baş etme yolları hakkında sağlık yönetimi açısından çalışma hayatında mobbing’in tanınması için katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

-**Çalışmanın nemi:** Mobbing etki yelpazesinin geniş olması yönetim için önemlilik arz etmektedir. Yöneticilerin sadece üretime odaklanması örgüt içerisinde bir süre sonra sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışma hayatında ciddi sorun olan mobbing bu nedenle yönetim açısından önemlidir, çünkü yönetimin mobbing hakkında bilinçli olması, sebeplerini, süreci, etkilerini, belirtilerini ve sonuçlarını bilmesi olası problemleri erken dönemde saptamasını sağlayacak ve mobbing ortadan kalkarak çalışan güvenliği sağlanacaktır. Yönetim bireylerin iş ortamından sorumlu olan kişileri motive eden, iş doyumunu, çalışan memnuniyetini kontrol eden ana parçadır. Fakat bazı araştırmalar göstermektedirki mobbing

uygulayıcısı yönetim olabilmektedir. Bu birimin mobbing uygulayıcısı olması çözüm üreten kademeyi sorun haline getirmektedir. Çalışanların iş yükü bu nedenle iki katına çıkmaktadır. Mobbing kar amacı gütmeyen hizmet odaklı iş alanlarında daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu iş alanlarının başında sağlık hizmetleri gelmektedir. İnsan yaşamı ile doğrudan bağlantısı olan sağlık hizmetleri alanı yönetim açısından bu nedenle önemlidir. Aynı zamanda mobbing uygulamasının sağlık alanında fazla olması yönetimi ilgilendirmektedir. Çok geniş bir yelpazeye dağılan sağlık yönetimi alanı mobbing oranlarında yüksek olduğu bir alandır. Bu alanda meydana gelen şiddetin her türlü önlenebilir özellik taşımaktadır, sağlık yönetimi açısından başarılı yöneticilerin alacağı önlemler ve farkındalık yüksek mobbing oranını aşağılara çekebilir. Bu nedenle öncelikle yönetim mobbing olgusunun varlığını kabul etmeli ve bilgi sahibi olmalıdırlar. Çünkü bu süreçte bilinçsiz olan her kesim mobbing sürecinin şiddetini arttırmaktadır.

Mobbing, konulu yapılan Dünya ve Türkiye genelinde yapılan çalışmalarda ortalama sağlık çalışanlarının diğer kurumlara oranla 16 kat daha fazla mobbinge uğrama riski ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu durum sağlık yönetimi açısından çalışma hayatında mobbingin etkisinin ciddi şekilde diğer hizmet alanlarına göre fazla olduğunu göstermektedir.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde mobbing kavramından, mobbing'e benzer ve monning ile ilgili temel kavramlardan, mobbingin ortaya çıkış nedenlerinden, mobbing sürecinden, mobbing sendromu ve mobbing'in demografik değişimlere göre dağılımından bahsedilmiştir. Bu bölümde teorik açıklamalar yapılmış, literatür tarama tekniğinden ve kişisel yorumlardan faydalanılmıştır.

İkinci bölümde mobbing ve yönetim ele alınarak; yönetimin tanımı, sağlık yönetimi, sağlık yönetiminde bulunan kişilerin mobbing sürecindeki görevleri, mobbing ile ilişkili yönetsel faktörler ve sağlık yönetimi ve mobbing ele alınmıştır. Literatür tarama tekniğinden ve kişisel yorumlardan yararlanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; çalışma hayatı ve mobbing hakkında değinilmiştir. Bu ana başlık altında mobbing ile ilişkili örgütsel faktörler, işlerinde mobbing olarak nitelendirilebilecek davranış biçimleri ve oluşturdıkları sonuçları, işyerinde

mobbing'in uygulama biçimleri, işyerinde mobbingin oluşturduğu etki ve sonuçları, mobbing ile başa çıkma yolları ele alınmıştır. Bu bölümde literatür tarama tekniği kullanılmış ve kişisel yorumlar ile desteklenmiştir.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışma teorik nitelik taşımaktadır, bu nedenle tarihçi metoda bağlı kalmıldı. Tarihçi metod içerisinde literatür inceleme, kaynak tarama tekniğinden yararlanıldı. Konu ile ilgili kaynaklar taranarak doğrudan aktarma, yorumlama ve özetleme ile sağlık yönetimi açısından çalışma hayatında mobbing anlatılmıştır. Konu ile ilgili yazılı kaynaklar, akademik çalışmalar, mevcut durumu değerlendiren yazılar ve önerilerden yararlanılmıştır. Yer yer bir sağlık çalışanı olunması ve hemşirelik görevinde bulunulması nedeni ile mesleki bilgi birikiminden, kişisel gözlem ve deneyimler ile bizzat yaşanan veya meslektaşlarca yaşanan örnek olaylardan yorum, leştirme ile değerlendirmelerden yararlanıldı.

-**Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Dünya genelinde ve ülkemizde mobbing bildirimlerinin yeterli olmaması, bildirme durumunda ise yasal yaptırımların olmaması nedeni ile mobbing üzerinde net verilere ulaşımı zorlaştırmıştır. Mobbing'in uygulama alanlarının içerisinde üst sıralarda yer alan sağlık alanları ile ilgili çalışmalar yetersiz kalmıştır, mobbing'in varlığı tespit edilse dahi önleme çalışmalarının yetersiz olması, yazılı kaynakların olmaması, bu alanda süreci ortaya koymayı zorlaştırmıştır. Sağlık yönetimi açısından mobbing üzerine aktif çalışmalara ulaşamamıştır. Bu nedenle mobbing üzerine yapılan çalışmalar ve sağlık alanında yapılan akademik çalışmalarda ortaya çıkan mobbing yüzdelerinden ve dünya üzerinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan mobbing'i önleme yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Mobbing'in sürecinin, etkilerinin, etkilediği alanların, etkisinin sonuçlarının neler olduğunun yönetim ve çalışma hayatında bulunan her birey tarafından bilinmesi ya da bu sürece farkındalığının olması mobbing'i önleme açısından önemlidir. Çalışma alanları içerisinde birebir insan yaşamı ve sağlığı ile alakalı olan hizmet amacı güden sağlık hizmetleri, bu yönü nedeni ile yönetim açısından önem taşımaktadır. Hizmet alan kesimin geniş olması, toplum kalkınması için ve verimlilik için önemli olması, verilen hizmetin ve bu kısımda işlevsel olan çalışanın geniş bir alana hitap etmesi bu alandaki yönetimin her aşamada bilinçli, başarılı, sorunların



fark eden ve çözen, çalışanın verimliliği, iş doyumu için gerekli önlemler alan ve ödül programları geliştirilen hale getirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu neden ile yönetim ve sağlık çalışanlarının mobbing kavramını tanımaları ve önlem alabilmeleri bütüncül kalite açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma, bu anlamda sağlık çalışanları ve yönetim açısından mobbing kavramlarını ve bu alanı etkileyen faktörler ve sonuçlarını ortaya koyması ve çözüm önerileri getirmesi yönüyle önem arz etmektedir. Genelde çalışma alanında özelde ise yönetim ve sağlık çalışanları olarak konu başlıkları ile mobbingin incelenmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MOBBİNG KAVRAMI**

#### **1.MOBBİNG'İN TANIMLARI ve MOBBİNG SENDROMU**

İşyerinde psikolojik taciz diğer deyimi ile mobbing insanların çalıştığı her ortamda yönetimle beraber işyeri konumu farklılığı olan bireyler arasında her işletmede varlığını göstermektedir. Mobbing'in insan doğasında var olan çalışma hayatının bir getirisi olarak görülmesi, göz ardı edilmesi, karmaşık ve çok yönlü olan mobbing kavramının incelenmesini, tespit edilmesini, zararlarının ve etkilerinin saptanmasını bunlarla beraber çözüm sürecinin başlamasını geciktirmiştir. Bu nedenle mobbing'in bireye, kuruma, ve çalışma hayatına olan etkileri ortaya çıkarılamamış ve olumsuz sonuçları kaçınılmaz olmuştur. Mobbing kavramının tarihinin çok eski olmasına rağmen araştırmaların ve bu konu hakkında söylemlerin diğer ülkeler ve Türkiye'de yeni olması dikkatleri mobbing üzerine çekmiş, çalışma alanları, çalışanlar ve yönetim açısından değerlendirilmeler başlamıştır. Bu alandaki çalışmalar maruz kalanların ve etkilerinin aslında beklenilenden çok daha yüksek olduğunu ve etkilerinin bir çok alanı özellikle verimlilik ve üreticilik üzerine olumsuz etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuç ise sadece mobbing'in etkisini değil nasıl ortadan kaldırılması gerektiğini ve iyileştirmelerin çalışma hayatına aktarılması gerektiğini göstermektedir.

Mobbing tanımlamasının yapılması, bu kavramın ortaya çıkarılması bu konu üzerinde çalışmaların başlamasını sağlayan en önemli faktör olmuştur. "İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramı, ilk defa 1980'li yılların sonunda İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leyman tarafından tanımlanmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte özellikle Avrupa'da ve daha sonra tüm dünyada, üzerinde ciddi çalışmaların yapılmaya başlandığı "işyerinde psikolojik taciz" ve buna bağlı işten ayrılmalar, yani "mobbing" olgusu çok büyük bir problem olarak gün geçtikçe yayılmakta ve mobbing'le mücadele konusu, giderek önem kazanmaktadır."<sup>1</sup> Mobbing kavramının tanımlanması ve araştırmaların bu konu üzerine işletmelerde odaklanması mobbing'in oluşumunun yeni olmadığını, her alanda çalışma

---

<sup>1</sup> P. Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2011, s. 2

kavramının oluşması ile birlikte ortaya çıktığı saptanmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmalar mobbing sürecinin ne kadar ciddi boyutta olduğu ortaya çıkarmaktadır.

Bazı ülkelerde mobbing üzerine çalışmalar bu kavramın tanımlanmasından önceye dayanmaktadır. Buda işyerinde psikolojik tacizin çalışma hayatında var olduğunu göstermektedir. “Danimarka ve İsveç gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde çatışmacı bir işyeri ortamının çalışanlarının sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini önlemeye yönelik 1975 yılından itibaren çalışma ortamı ile ilgili yasalarda düzenlenmeye başlanmıştır. Leyman’ın araştırmalarını takip eden yıllarda özellikle İsviçre, Hollanda, Fillandiya, Avusturya, İrlanda ve İngiltere’de konu ile ilgili ilk çalışmalar yapılmıştır. İtalya’da ise öncü çalışmalar 1998 yılında Harold Ege tarafından başlatılmıştır.”<sup>1</sup> Çalışmaların başlaması ve mobbing hakkında sonuçların ciddi boyutlarda olması, işletme ve mobbing tarafları açısından yaratmış olduğu durumlar bu alanda 2000 li yıllardan sonra araştırma için dikkat çekmiş ve araştırmalar yapılmıştır.

Çalışma alanlarında yapılan araştırmalarda, işyerlerinde şiddete maruz kalma oranları, şiddetin çeşitlerinin çalışma alanlarında bulunan ve etkilenen bireyler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırma kapsamlarında şiddete uğrayan bireylerde mobbing mağdurunun oranının yüksek olması dikkat çekicidir. Mobbingin psikolojik yönünün olası, uygulayanların kendilerini diğer insanlara iyi göstererek eyleme devam etmesi, mağdurların şikayetlerinin mağdurun özellikleri nedeni ile göz ardı edilmesi bu şiddetin saptanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle mobbing üzerinde yapılan çalışmaların, alınan önlemlerin ve hukuki düzenlemelerin önemini ortaya koymakta ve arttırmaktadır. “Avrupa birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusunun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, ingilterede %16, isveç’te %10, Fransa ve Fillandiya’da %9, İrlanda ve Almanya’da %8, İtalya’da ise %4 olarak bildirilmektedir. İsveç ve Almanya’da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya’da bir milyondan fazla çalışanın

---

<sup>1</sup> T. Akkeyik- M.Güngör- Ş. Uşen-U. Omay, “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar Arası Deneyimler ve Perspektifler” İstanbul Üniversitesi (İÜ), İktisadi İdari Bilimler Dergisi (İİBD), Cilt (C.) 6, Sayı (S.) 2, İstanbul, 2008, s. 7

mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise; yaşanan mobbing olgusunu iş arkadaşşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir.”<sup>1</sup> Bu sonuçlar elde edilen ve ulaşılabilinen kişiler olmasının yanında hemen hemen çalışma yapılan her ülkede mobbing’in var olması ve ciddi sonuçlar getirmesi nedeni ile mobbing kavramının çalışma alanlarında önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

Ülkelerde yapılan araştırmalar mobbing’e maruz kalmanın her çalışma alanında mevcut olduğunu, çalışanı, ailesini, çalışma ortamını ve çalışabilme yetisini etkilediğini, sadece mobbing mağdurunun değil bu duruma izleyici olarak katılan bireyleride etkilediği tespit edilmektedir. Bu sonuçlara ulaşıyor olması mobbing üzerine yapılan çalışmaların yoğunluğunu arttırmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarının saptanmasının yeterli olmadığı kesindir çünkü sorunun bulunması çözümü zorunlu kılmaktadır. Bununla beraber ülkeler bu konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele sürecini başlatma konularına dikkat çekmektedirler.

Avrupa birliği’ne üye ülkelerin birçoğu mobbingin ortadan kaldırılması ya da olumsuz sonuçlarının en aza indirgenmesi için düzenleyici önlemler olarak ortak bir anlaşmaya varmak için çabalamaktadır. Çünkü, iş alanlarının artması ve iş alanlarının getirisi olan toplu çalışma zorunluluğu mobbing riskini arttırmakta doğal olarakta işletme amacı olma üretimi zedelemekte ya da sekteye uğratmaktadır. Bu sebepler göz önüne alındığında artan iş alanlarına paralel olarak arttırılmak istenen kalite ve hizmet artışının gerçekleştirilmesi için hem yönetim ve toplum hem de çalışan bireyler açısından önlemlerin alınması gerekebilmektedir. “İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç’tir. İsveç’te “işyerlerinde taciz” 1994’de yayınlanan iş güvenliği ve işçi sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Mobbing için özel yasaları olmayan ülkelerde ise, iş mahkemelerine açılan davalarda yargıçların, insan haklarının ihlali ve “duygusal taciz nedeni ile zarar görme” kararıyla, işveren hakkında tazminat ödeme cezası verdiği görülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sağlık Örgütü (WHO), 2002-2005 çalışma planlarına, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasını

---

<sup>1</sup> Tınaz, s. 3

eklemişlerdir.”<sup>1</sup> Mobbingin uygulama alanı her çalışma ortamı olarak tanımlansa da iş yerlerinin özellikleri, çalışan bireylerin özellikleri, ülke ekonomisi, iş alanları mobbing’in uygulanma oranını değişken kılmaktadır. İş alanlarında mevcut mobbing durumunu tetikleyen faktörler olabilmektedir. Bu açıdan kar amacından ziyade hizmet odaklı olunan kuruluşlarda mobbing daha yüksek seviyede ortaya çıkmaktadır. Bu alanlar için eğitim kurumları ve sağlık hizmeti veren kuruluşlar örnek verilebilmektedir. Başka bir açıdan ülke genelinde işsizlik oranı yüksek ise çalışan değersizleşebilmekte ve buda mobbingin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bu açıdan ülke politikası’nın ciddi sonuçlara sebep olabilen süreç için ciddi önlemler alması gerekmektedir.

Mobbing’in her iş yerinde rastlanmasına rağmen kar amacı gütmeyen ve hizmet merkezli olan sağlık kuruluşlarında daha yaygın olması ülke ekonomisi ve ülkenin üretebilirliği için önemlidir. Sağlık alanının da yapılan mobbing, hizmet veren kesimi doğrudan etkiliyor olması hizmet alan kısmında dolaylı olarak etkilenmesine neden olmakta ve kısır döngü halinde çalışanlar, iş ortamı, çalışan aileleri, hizmet alanlar etkilenmekte bireysel olumsuz sonuçların ortaya çıkması ile birlikte ülke ekonomisi açısından ciddi olumsuzluklar tetiklenebilmektedir. Sağlık alanında ve okullarda daha fazla mobbing’e rastlanılmasına karşın her işyerinde ve her türlü kuruluştaki mobbingin söz konusu olması mobbing kavramının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Atalay’ın 2010 yılı çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür. Yönetim eksikliğinin olduğu ya da genel işleyiş açısından yetersiz organizasyonun olduğu işyerlerinde, işyeri içerisinde çalışanlar içerisinde düzen oluşturulması yani disiplin kurma, üretim sürecinde verimliliğin artırılması ya da çalışanların davranışlarının koşullandırılması ve belirli bir kalıba oturtulması için yani askeri disiplin oluşturulması gerekçesi ile işyerlerinde mobbing davranışları normalleştirilmeye ve gerekli gibi gösterilebilmektedir.<sup>2</sup> Kişilerin mobbingin normalleştirildiği ortamlarda çalışıyor olmaları etkilenme oranlarını arttırmaktadır fakat bu konu üzerinde durulmaması yönetim tarafından normalleştirilmesi mobbinge maruz kalan bireylerde motivasyon düşüklüğü, psikolojik rahatsızlıklar, iş

---

<sup>1</sup> Tınaz, ss. 6

<sup>2</sup> İ. Atalay, Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”, Atılım Üniversitesi(ATÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL), Ankara, 2010, s. 12

doyumunun olmaması, verimliliğin düşmesi, ailesinin etkilenmesi, işten ayrılma hatta hayatına son vermeye kadar sonuçları götürebilmektedir.

Mobbing hakkında elde edilen veriler çalışma alanlarında, çalışanların öncelikli olarak etkilendiklerini ve buna bağlı olarak üretim, çalışma alanı, çalışan ailesi gibi alanlarda etkilerini göstermektedir. Çalışma hayatında etkili olan bu kavramın tanımlanması ve etkilediği alan ve kişiler üzerinde iyileştirmelerin yapılabilmesi için sorunun yönetim tarafından iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü insanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetlerinden söz edilebilir. Yönetim faaliyetlerinin temelini insan oluşturmaktadır. Bu nedenle toplu çalışma alanlarının gelişmesi, artması hatta zorunluluk haline gelmesi ile insanların birlikte çalışmaları, birbirlerine yardımcı olarak iş devamlılığının sağlanması, ve bu şekilde belirlenen yönetim amacına daha kolay bir şekilde ulaşılması yönetim ve yöneticinin çalışan gurubu ile işbirliği sayesinde olur. Bu nedenle çalışma alanında çalışanlar üzerinde etkisi olan mobbing kavramı çalışma hayatında yönetim için önemli bir sorun teşkil etmektedir.

İş yaşamında toplu çalışmanın başlaması ile varlığı bilinen mobbing olgusu maddi ve manevi ciddi sorunlara yol açmasına rağmen yakın dönemde yapılan araştırmalar ile olgu olarak tanımlanması başlı başına gerçekleştirilmiştir. “Günümüzde mobbing, sözcüğü bir kimseyi sıkıştırmak, çevresini kuşatmak, rahatsız etmek ve sıkıntı vermek anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde uygulanan psikolojik taciz konusunda uzman Alman İş Psikoloğu Harald EGE’e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. Yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing kavramı ilk olarak 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad LORENZ tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı “büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki’yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen İsveçli doktor Peter-Paul HEINEMANN da aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972’de kullanmıştır.”<sup>1</sup> Mobbingin var olması ve

---

<sup>1</sup> G. İzmir- A. Fazlıoğlu, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”; <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/index.htm> , s. 11 (15.11.2013)

uygulanma geçmişinin çalışma hayatının var olması ile başladığı düşünülse de mobbingin tanımı yakın tarihte yapılmıştır.

Çalışma alanında ise mobbing kavramının duygusal taciz olarak tanımlanmasının başlangıcı ise ilk kez 1980 yılında Alman endüstri psikoloğu Heinz Leyman sayesinde olmuştur. “Leymann, mobbingi; bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımın akadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamaktadır.”<sup>1</sup> İş yerinde duygusal tacizin diğer bir tanımı ise psikolojik terördür. Herhangi bir durumun mobbing tanımı içine girebilmesi için sistemli bir şekilde olması ile birlikte birçok kişinin sergilediği davranışlar olabilmektedir. Nadiren dörtten fazla kişinin sistemli davranışı olarak tanımlanabilen mobbin süreci etik dışı davranışların sergilenmesi ile birlikte düşmanca davranışlarında söz konusu olduğu bir süreçtir.

Çalışma alanlarında sistemli olarak ortaya çıkabilen mobbing süreci mağdurun süreç içerisinde yalnız kalmasına ve kendisini bu durum ile baş edemez halde hissetmesine neden olabilmektedir. Çünkü iş yerinde uygulanan bu ciddi süreç yönetim tarafından engellenemez ya da sonlandırılmaz ise birey tek başına mücadele etmek zorunda kalmaktadır. “Bu hareketler, çok sık( en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde(en az altı ay) tekrarlanan temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur.”<sup>2</sup> Mobbing; fiziksel saldırının dışında muhatap olan bireye karşı, kişi veya kişiler tarafından düzenli olarak, belirli aralıklarla ve belirli bir süre uygulanan, kötü niyetli hareketlerde bulunma, bireye karşı etrafına insan toplayarak bireyi yalnız bırakma, ima, alay, karşıdaki kişinin kişiliğini aşağılama, toplumsal itibarını zedeleme gibi yollarla, duygusal bir saldırı ortamı oluşturarak madurun işten ayrılmasına, psikolojik yönden yıpranmasına sebep olacak her türlü tutum ve davranıştır.

---

<sup>1</sup> Tınaz, s. 10

<sup>2</sup> F. B. Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, Galatasaray Üniversitesi (GSÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s. 8

Keashley ve Jagatic'e (2003) göre mobbing'in stratejilerini şu şekilde yorumlamak mümkündür; bireyin görev alanlarının ve iş alanlarının olumsuz yönde değiştirilmesi, yada bireysel çalışmasını olumsuz etkileyecek görevler yüklenilmesi, görmezden gelme, iletişim kurmama, konuşma sürecini kesintiye uğratma gibi sosyal olarak yalnız bırakılması, aşağılanması, eleştirilmesi, asılsız kişi ile ilgili söylentiler yayılması gibi davranışlar bu sürece girmektedir. Bu davranışların mobbing olarak tanımlanabilmesi için birey bu davranışlar ile sürekli yüz yüze kalması gerekmektedir, bir kez bu davranışların olması mobbing olarak tanımlanamaz.<sup>1</sup> Buda mobbing uygulama alanı ve şekillerinin çok geniş bir yelpazaya dağılmasını sağlamakta ve saptanabilirliğini azaltmaktadır.

Mobbing terimin birebir karşılığının bulunması zorluğu nedeniyle mevcut olan terminoloji sorunu Türk literatürü içinde geçerlidir. "Konu ile ilgili uzmanlar, söz konusu olguyu Türkçe'de tek bir kelime ile ifade etmekte zorlanmaktadırlar. Bu nedenle mobbing terimi enyaygın kullanıma sahiptir. Söz konusu olgu daha nadirde olsa "iş yerinde duygusal taciz", "işyerinde psikolojik terör", "yıldırma", duygusal saldırı", "(işyerinde psikolojik taciz", "duygusal linç", "işyeri sendromu", "işyerinde taciz", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde moral taciz", "işyerinde zorbalık", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı" olarak ifade edilmektedir. Ancak mobbing olgusunun birinci değişmez özelliği işyerinde gerçekleşmesidir. Ülkemizde ise yaygın olarak "işyerinde psikolojik taciz" (mobbing) ifadesi kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından ise işyerinde psikolojik taciz olgusu; "Bezdiri" olarak tanımlanmıştır."<sup>2</sup> Mobbing kavramının ilk olarak tanımlanması ile birlikte birçok tanım ya da isimlendirme yapılmasına rağmen kapsam olarak bakıldığında iş yerinde ortaya çıkan kişilik haklarının zarar gördüğü ve saldırıya maruz kaldığı bütün tutumları içermektedir. "Dünya Sağlık Örgütü(DSÖ) ise, mobbing'i , kişi veya gruplara karşı güç kullanarak, onların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar olarak tanımlar."<sup>3</sup> DSÖ sağlık tanımını bütüncül olarak ele almaktadır, bireyin bütün yönleri

<sup>1</sup> Y. A. Mete, "Yüksek Öğretim Kurumlarında Psikolojik Yıldırma(Terör): Uygulayanlar, Mağdurlar ve Seyirciler", International Journal of Social Science, C. 6, S. 2, Edirne, 2013, s. 987

<sup>2</sup> İzmir- Fazlıoğlu, s. 5

<sup>3</sup> Ç. Mercanlıoğlu, "Çalışma Haytında Psikolojik Tacizin(Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 2, S. 2, İstanbul, 2010, s.38



ile iyilik halinin devamı önem arz etmekte ise bütün bu alanlara yapılan saldırıyı mobbing olarak tanımlamak mümkündür.

Mobbing kavramı günümüzde ise daraltılarak bir alanda mevcut olan kişiye yönelik saldırıyı tanımlamaktadır. Ertürk'ün bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; yapılan çalışmalarında yoğunlaşması ve ortaya çıkan sonuçların daha belirgin olması ile birlikte mobbing kavramı iş yerlerinde kişiler arasında ortaya çıkan duygusal saldırıları içermektedir ve bu şekilde tanımlanmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise çalışma alanlarında mevcut örgüt yapısında çalışanların birbirlerine karşı ortaya koydukları olumsuz davranış ve tutumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu davranışlar bireyi baskı altında tutan bütün olumsuz davranışları kapsamaktadır. Bireyin çalışma alanında yalnız kalmasını sağlamak ve diğer çalışanları yanına çekmek, bireyi mevcut olan faaliyetlerden uzak tutarak dışlamak, bireyin arkasından konuşma kapsamında dedikodusunu yapmak, bireyin davranışları ile alay etmek gibi davranışlar mobbing olgusu için örnek verilebilmektedir.<sup>1</sup> Bu tutumların önceden kişiler arasında ortaya çıkmasının normal ve doğal bir sonuç olduğu, kişiler arası anlaşmazlıkların olabileceği ve kişilerin psikolojik sorunlarının sonucunda ortaya çıktığı söylenmekte idi. Bu durumun bu şekilde algılanması hem mağdurlar için ciddi sorun oluşturmakta hem de uygulayan bireyleri daha da cesaretlendirmekte idi. Fakat yapılan çalışmalar ile mobbing'in varlığı tespit edilmiş olsa da halen bazı çalışma alanları bu düşüncelerini devam ettirmekte ve mağdurların yükünü de arttırmaktadır.

Mobbing çalışma hayatının ortaya çıkması ile birlikte varlığını ortaya koymuştur. Sanayileşmenin olması, kentleşme ile insan topluluklarının oluşması, çalışma hayatını daha karmaşık hale getirmiştir. Fakat bununla beraber yönetim organizasyonları da gelişmiştir. Bu süreç mobbing kavramının daha da netleşmesini sağlamıştır. Mobbing kavramının netleşmesi bireylerin, çalışanların ve örgütlerin bilinçlenmesini ve bunun yanında alınan önlemlerin artırılması ile mobbing mağdurlarının desteğinin artmasına yardımcı olmuştur. Bunun yanında mobbing ile mücadele edilebilirliğinin artması için öncelikli ile iyi bir şekilde tanımlanması ve ortaya çıkan tutumu tespit ederek mücadelenin daha etkili olmasını sağlamaktadır.

---

<sup>1</sup> A. Ertürk, "Yıldırma Davranışları Nedenleri ve Sonuçları", Bartın Üniversitesi (BRTÜ) Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 1, Bartın, 2013, s. 147

Mobbing kavramı ile aynı anlamda kullanılan birçok kelime olması, tanımlamanın yeterli yapılmaması nedeni ile kişilerin maruz kaldığı durumu adlandırması ve bu sebeple mücadele edebilmesi zorlanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında toplumsal olarak çalışma alanında mevcut olan bu zorba durumun tanımlanabilir olması gerekmektedir. Çeşitli yazarların mobbing sözcüğü yerine kullandıkları terimler Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Yazarlar ve Mobbing Sözcüğü Yerine Kullanılan Terimler**

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann, 1996	Mobbing: işyerinde Psikolojik taciz/ Psychological Terror: Psikolojik Terör	Bir yada birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak( en az bir hafta), uzun dönemde 8en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at work: işyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişiminin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süre (yaklaşık altı ay)9 devaõ etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, tarafların eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2005	Workplace bullying: işyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Brodsky, 1976	Harassment: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	Workplace trauma: işyeri travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Björkist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harrasment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel( kimi zamanda fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Hoel ve Coper, 2000	Workplace bullying: işyeri zorbalığı	Bir yada birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre mağdur, bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyonudadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	Workplace bullying: işyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace bullying: işyeri zorbalığı	Bir çalışanın bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace bullying: işyeri zorbalığı/ Emotional Abuse: Duygusal taciz	Bir işyerinde çalışan nar ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Shcwartz ve Elliott, 2003	Workplace bullying: işyeri zorbalığı/ Emotional Abuse: Duygusal taciz	Bir kişinin, diğer insanların kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka birkişiyeye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006/2008	İşterinde psikolojik taciz/ yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamelei tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içermektedir.

**Kaynak:** I.Karatuna- P.Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel bir Araştırma, Ankara, 2010, ss. 16-17

Bu tanımlamalar; mobbingin hangi davranışları, hangi süre içerisinde, ne sıklıkla, hangi yönde, hangi ortamda, hangi nedenler ile ve uygulandığında ortaya çıkan sonuçlar konusunda bir çerçeve çizmektedir. Bununla birlikte bu tanımlar bazı süreçlerin mobbing değil şiddet içeren bir süreç olduğunu göstermektedir.“İşyerinde psikolojik tacizin tanımına ilişkin yazında kabul edilen genel bir anlayış olmamasına

karşın, araştırmalarda bir vakanın psikolojik taciz olarak isimlendirilmesinde genellikle üç parametrenin gerekliliği savunulmaktadır:

- (1) Olumsuz davranışlara sistematik olarak maruz kalma (örneğin, haftada bir),
- (2) Olumsuz davranışlara uzun süre ile maruz kalma (yaklaşık altı ay)
- (3) Olumsuz davranışları yönelten(tacizci) ve bu davranışlara maruz kalan(mağdur) taraf arasında güç eşitsizliği”<sup>1</sup> Bu parametre mobbingin bir süreç olduğunu göstermektedir. Altı ay gibi bir süreye yayılan bu davranış için maruz kalan için yıpranmanın olabileceği zaman için yeterli yorumu yapılabilir.

Mobbing sendromu çalışanın mobbing sürecini geçirdikten sonraki dönemini kapsayan evredir. Mobbing eylemi çalışanların kişilik haklarının yok sayılmasına neden olan bir sendromdur. Mobbing sendromu; mağdur olan bireyin yaptığı işlemler karşısında haklı olmaksızın suçlanması, diğer çalışanlar içerisinde ya da ikili konuşmalarda aşağılanarak küçük düşürülmesi, her alanda uygulanabilecek tacizler, duygusal olarak baskı kurularak eziyet edilmesi veya her türlü kişiyi çalıştığı alandan dışlayacak kötü niyetli terör davranışlarında kapsayan tutumların ve eylemlerin hepsidir. Eğer çalışma ortamında örgü ahlakı olarak ciddi engelleyici tutum geliştirilmemiş olması ve ortaya çıkan davranışa sessiz kalınması ile birlikte bu davranışlara maruz kalan birey birden fazla güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve mobbing gerçekleşir. Sonuçta kişi mobbing sendromu sonucunda fiziksel veya zihinsel sıkıntılarla ve hastalıklar ile karşılaşır. Mobbing sendromunda oluşan kişiye yönelik kötü niyetli saldırgan davranışlar kişinin cinsiyeti, yaşı, dini inancı, uyruğu ya da engelli olma gibi kişide ortaya çıkan herhangi bir nedene bağlı belirli bir ayrımcılıktan daha fazla olarak kişiyi çalışma alanında dışlamak, yıpratmak ve uzaklaştırmak amacı ile taciz, rahatsız etme ve kötü niyet ve davranışlar ile beraber yapılan kasıtlı ve sistematik devam eden davranışlardır.

Mobbing sendromu, ayırt edici özellikler içermektedir. Bunlar aşağıda özetlenmiştir;

“-Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırılar.

---

<sup>1</sup> P. Tınaz- S. Gök- I. Karatuna, “Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Saygınlık, Türleri, Nedenleri ve Bireysel Mücadele Yöntemleri”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C. 4, S.1, İstanbul, 2013, s. 41

- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
  - Doğrudan, dolaylı, gizli ve açıkça yapılması.
  - Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması: (Akbabalık).
  - Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde yapılması.
  - Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi.
  - Mağdurun itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu izole etmeye yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması
  - Kişiyi dışlama amacıyla yapılması.
  - İşyerinden ayrılmasının mağdurun tercihiymiş gibi gösterilmesi.
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılamaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılmasıdır.”<sup>1</sup>Mobbing sendromu oluşuktan sonra çalışan ve örgütün içinden çıkamadığı birtakım, karmaşık ve kompleks olaylar meydana gelmektedir. Bu noktada mobbing problem olmaktan çıkmakta ve problematik bir durum sergilemektedir. Başlangıç aşamasında iki bireyi ilgilendiren mobbing davranışı zaman ile hastalık gibi vücut olarak düşünülebilecek örgütün tüm organlarında etkilemekte ve zarar vermektedir. İlk başta çözümü kolay olan ve çözülme olasılığı yüksek olan mobbing davranışı problem iken ilerleyen safhalarda kompleks bir yapı ve sorun haline gelmektedir.

## **2. MOBBİNG ile İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Literatürde mobbinge eş anlamlı olduğu düşünülen ve bazen birbirlerinin yerine kullanılan temel kavramlar ve mobbing ile ilişkili kavramlar mevcuttur. Mobbing sürecinin sistematik olması ve bir çok etkenin karmaşık bir şekilde etkileşimi ile mobbing kavramından söz edilebilmesi bu kavramlarıda önemli kılmaktadır.

### **2.1. Mobbing ve Şiddet**

Şiddet kelimesi ve davranış niteliği ilk olarak kişinin diğer kişilere karşı sertliği, sert ve katı tutumu ve davranışı, kişilere karşı kaba kuvvet kullanması

---

<sup>1</sup>N. Mercan, Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2007, s. 42

olarakta açıklanabilmektedir. Bunun yanında şiddet olayları ise diğer bireyleri ya da uygulanan bireyi sindirmek, korkutmak için ortaya çıkarılan, sergilenen ve devam ettirilen tutumlar veya olaylar olarak tanımlanmaktadır. “Artun, şiddeti “fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılması” biçiminde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre şiddet bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her tür davranış olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda şiddetin, kişiye yönlendirilmiş, kişinin istemediği ve o kişiyi tahrik edici, yıpratıcı eylemler olduğu belirtilmektedir.”<sup>1</sup> Artunun tanımı kapsamında mobbing kavramı ele alındığında mobbing’in şiddet konusu ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

İlk olarak şiddet tanımı ele alındığında başlangıçta dar kapsamda fiziksel şiddeti tanımlamaktadır. Diğer açıdan ele alındığında ise geniş anlamda bireyin üzerinde ortaya çıkan ve bireyi etkileyen fiziksel tutumların ve sonuçların yanısıra ruhsal olarak ortaya çıkan etkileri kapsayan ve mağdur tarafından bütün bir saldırı olarak hissedilen ve kişiyi sadece bir taraftan etkileyen şiddet tanımıdır. “Türkiye’nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü , işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Yani: şiddet, sadece kaba biçimi ile fiziksel özellikte olmayıp, ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir. Şiddet olgusu çok yönlü bir olgudur. Bu nedenle değişik açılardan ele alınabilir. Örneğin psikolojik yönüyle, ahlaksal yönüyle, siyasal yönüyle ele alınabilir. Sonuçta şiddet yapısal (sürekli) veya konjonktürel (geçici), doğrudan veya dolaylı, dar veya geniş anlamalı olabilir”<sup>2</sup> Şiddetin tanımında ağırlıklı olarak fiziki kısmından bahsedilmektedir fakat şiddetin tanımı geniş tanımı içerisinde yer alan psikolojik boyutu mobbing kavramını da içine almaktadır. Fakat mobbing tutumu kapsamlı ele alındığında fiziki şiddetten daha ağır bir süreç olduğu saptanmaktadır. Çünkü mobbing davranışına maruz kalan birey uzun süreli psikosomatik sıkıntılar ile baş

---

<sup>1</sup> H.Tutar, “İşyerinde Psikolojik Şiddet(Mobbing) Kaynakları”;

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/siddet-kavram.htm>, s. 2 (18.12.2013)

<sup>2</sup> F. Kocacık, “Şiddet Olgusu Üzerine”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İİBD, C. 2, S.1, Sivas, 1996, ss.1-5

etmek zorunda kalmaktadır. Bu açıdan ele alındığında mobbing'in de iş yeri şiddeti kapsamında değerlendirilmesi kaçınılmazdır.

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ile günümüzde iş yerinde tespit edilen saldırganlık ve şiddet olgularının sayısında günden güne bir artış kaydedilmektedir, bu sadece fiziksel boyutu içine almamaktadır. Hatta saptanabilirliği zor olan psikolojik şiddet fiziksel şiddete oranla daha fazla uygulanabilmektedir. Bu artışın diğer ülkelerde ve Türkiye'de söz konusu olması konu üzerinde durulması gerektiğinin kanıtıdır. Mobbing sorununun sadece tespit edilmesi yeterli değildir. Çünkü mobbing taraflarının; mağdurun, uygulayanın, izleyicinin, ve örgütün bu süreçten olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Bireylerde psikolojik, somatik semptomlara sebep olabilmektedir.

İşyeri şiddeti, örgütsel düzeyde de bir takım sonuçlara yol açar. İşyeri şiddeti, iş yerinde bireylerin doyuma ulaşamaması, iş ortamında bireylere, işe ve örgüte yönelik olumsuz tutum içine girme, bağlılığın düşmesi ve işten ayrılma gibi düşüncelerin ortaya çıkması ve bu niyetin gerçekleştirilmeye çalışılması gibi olumsuz iş tutumları ile ilgilidir. “Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. 1998’de ILO tarafından yayınlanan bir raporda, mobbing ve bullying, adam öldürme ve bilinen diğer şiddet hareketleriyle beraber incelenmektedir. Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır.”<sup>1</sup> Mobbing tutumuna maruz kalan bireylerde; bireyin psikiyatri tedavisi alması sadece bireyin değil aileninde bu süreçten etkilenmesi duygusal şiddetin kalıcı ya da zor iyileşen bir etki ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Şiddet; bu tanımlamalar doğrultusunda kişinin bedensel yada ruhsal bütünlüğünü bozan, dışarıdan gelen bir olgu olarak değerlendirilebilir. “Mağdur üzerinde somut iz bırakan fiziksel şiddetten daha geniş anlam taşıyan psikolojik şiddet burada yıldırma kavramına denk gelmektedir. Avrupa Komisyonu’nda “İşte

---

<sup>1</sup> E. Işık, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s. 69

Güvenlik, Hijyen, ve Sağlığın Korunması” üzerine oluşturulan komitenin 2001 yılında kabul ettiği “İşyerinde Şiddet ile ilgili Görüş” (Opinion on Violence at Workplace) mobbing’i, geniş anlamda diğer bir ifadeyle psikolojik şiddet olarak ele almakta ve “kişinin uzaklaştırılma, yabancılaştırılma amacıyla bir ya da daha fazla kişi tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak saldırıya maruz kaldığı, yıldırıldığı, meslektaşlar ya da hiyerarşik basamaktaki ast-üst arasında gerçekleştirilen olumsuz bir davranış biçimi” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca komisyon işyerinde şiddet ile ilgili şu konulara değinmektedir.

- şiddet; işyerinde çalışanın güvenliği, sağlığı ve varoluşu üzerinde zararlı etkilere sahip olan kimi zaman tekrar edici, kimi zaman umulmadık saldırganlık tarafından karakterize edilen iki ya da daha fazla insan arasındaki ilişkide görülen eylem biçimidir.

- şiddet; saldırganlık, yıldırma, küçümseme, ya da fiziksel ve/veya sözlü şiddeti gösteren beden dili biçimini alabilmektedir.

- şiddet; kendisini birçok şekilde belli etmektedir. Bu fiziksel şiddetten sözlü hakarete, zorbalığa, mobbinge , cinsiyet ile ilgili yıldırımlara, bölge, ırk, yetenek ve cinsiyet temelli ayrımcılığa kadar uzanmaktadır.”<sup>1</sup> Şiddet kavramının genel bir ifade olması ve bütün alanlarda saldırıyı temsil etmesi mobbing kavramını özel bir alana çekmektedir. Bu nedenle mobbing tanımı çeşitlilik arz etse de iş alanında ve duygusal yönden şiddet olarak sınırlandırılmıştır.

Mobbing kavramı sınırlandırılmış olsa bile kendi içerisinde de “mobbing” olması için şartlar barındırmaktadır. “Leymann (1990) ise şiddet ve mobbing arasındaki farkı belirtirken örgüt içinden yönelen her tür saldırganlığın da mobbing olarak tanımlanamayacağını vurgulamaktadır. Leymann’a göre saldırılar sürekli olarak aynı kişiyi hedef alıyorsa ve hedef bu suçu işleyene karşı savunmasız ise o zaman şiddet mobbinge dönüşmektedir.”<sup>2</sup> Leymann’ın bu tanımından da mobbing tanımlama şartlarına süreklilik, aynı kişiye, savunmasız, eşit olmayan güç gibi nitelikleride ekleyebiliriz. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi iş yerinde oluşan bir çok şiddet olgusu var olabilir iken bu durumun mobbing olarak tanımlanması için bazı şartların

---

<sup>1</sup> B. Bingöl, İşyerinde Yıldırma(mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2007, ss.17-18

<sup>2</sup> H. Leymann, “Research Ant The Term Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia; <http://.leymann.se/English/11110E.HTM> (25.12.2013)



oluşması gerekmektedir. bu durumun tanımlanması alınacak önlemler açısından da önemlidir.

Bush (1995) şiddet eylemlerini kişisel-sosyal, aktif-pasif, doğrudan-dolaylı, fiziksel-sözlü, açık-kapalı olmak üzere 5 grupta sınıflandırmaktadır ve son üç maddesi mobbing ile ilgili olması nedeni ile önemlidir. Bu sınıflandırmaları şu şekilde özetlemek mümkündür; doğrudan saldırı direk iki birey arasında iken dolaylı saldırı saldırıyı uygulayanın diğer kişiler ile kişinin iletişimini kesme yönünde çaba harcamak, birey hakkında dedikodu yaymak, manüple etmek söylenebilir. Açık saldırıda direk sorun saptanabilmekte ve saldırı tesbit edilebilmekte iken kapalı saldırılarda bunu saptamak kolay değildir. Diğer bir ayrım ise fiziksel ve sözlü şiddettir. Fiziksel şiddette direk bireye zarar verme söz konusu iken, sözlü şiddette söz ile taciz etme, mesaj gönderme durumu söz konusudur.<sup>1</sup> Bu tür sınıflandırmaların yapılması şu açıdan da önem arz etmektedir; iş yerlerinde mobbing davranış sınıflandırılmasına giren davranışlar iş verenler ya da çalışanlar arasında kişilik problemi olan bireylerin çıkardığı sorunlar ya da olması muhtemel olan sorunlar olarak görülmekte toplu çalışma alanlarında olağan karşılanmakta idi. Fakat bu sınıflandırmalar mobbing davranışını tanımlamakta kolaylık sağlamakta ve mağdurlar için çıkış kapısı oluşturabilmektedir.

Çalışma alanında oluşan şiddet olguları hangi açıdan bakılır ise ciddi sorun oluşturmaktadır. Fakat, gizliliği korunabilen, ispatı zor olan, mağdurun sorunu imiş gibi aktarılabilen mobbing süreci örgüt tarafından saptanması için daha da önemli hale gelmektedir. Mobbing tutumunun saptanması ya da mağdurun savunma yapabilmesi zor olması mağdurun yıpranmasını daha da arttırmaktadır. Bu açıdan mobbing davranış sınıflandırılması önem arz etmektedir.

Tutar, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağı yani “şiddet algısı” üzerine odaklanmaktadır. Bazı kişiler için aynı tutum ve davranış şiddet olarak algılanmasına rağmen bazı kişiler bunu aynı şekilde değerlendirmemektedir. Yapılan davranış olağan görerek o konu üzerinde durmamakta varlığını yok saymakta ve o davranışa meşruiyet kazandırabilmektedir. Örgüt içerisinde bireyin sergilediği hangi davranışların şiddet olarak görüldüğü çalışma alanındaki bireylerin kültürel inanç

---

<sup>1</sup> Bingöl, s. 15

yapılarına, değer yargılarına ve bireylerin kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bazı toplumlarda normal kabul edilebilen davranış içerikleri bazı toplumlarda ciddi şiddet kapsamında değerlendirilebilmektedir. “Tutar”ın şiddet konusunda değindiği diğer bir önemli nokta ise kişilerin başkalarına şiddet uygulayabildiği gibi, kendilerine karşı da şiddet uygulayabilmeleridir. Kişinin kendisine karşı yönelttiği şiddetin en aşırı örneği “intihar” olarak kabul edilmektedir. Buna göre yıldırma eylemlerinin mağdurunu intihar girişimine kadar taşıması sonucu göz önünde bulundurulduğunda yıldırmanın hem dışarıdan kişiye yöneltilen şiddeti hem de kişinin kendisine yönelttiği şiddeti içerdiği söylenebilir.”<sup>1</sup> Tutar mobbing kavramını sonucunun kişinin kendine yönelik uygulayacağı şiddet halinin en ağırı intihar olduğunu ifade etmektedir. Bu söylemden de anlaşılacağı üzere mobbing sürecinin başlanmadan önlenmesinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

## **2.2. Mobbing ve Cinsel Taciz**

Mobbing’i ile cinsel taciz bazı alanlarda birbirlerini içine alsada temel olarak cinsel taciz ve mobbing’i birbirinden ayıran temel özellik uygulayan kişinin yani fail’in amacıdır. Mobbing uygulayıcısı direk olarak mağduru bulunduğu iş ortamında bezdirerek iş alanından kişiyi uzaklaştırmaktır ve bunun yanında direk olarak bireye zarar vermeyide amaçlamaktadır. Cinsel taciz uygulayan birey ise mağdurdan cinsel nitelikli bir çıkar dahilinde amaç belirlemiştir ve cinsel bir amaç hedeflemektedir. “Cinsel tacizde mağdur tarafından istenmeyen hareket, uygulayan kişinin anlık bir hareketi şeklinde olabilir, mobbingde ise sistemli ve süreklilik arz eden davranıştır. Cinsel tacizin mağdurları genellikle kadınlardır. Mobbing mağdurlarında cinsiyet ön planda değildir ve hekes mağdur olabilir. Bu farklılıklara karşın, mobbingin cinsel içerikli olması halinde mobbing ile cinsel taciz örtüşür duruma gelmektedir. Bu durumda bazı “mobbing” eylemlerinin aynı zamanda “cinsel taciz” olarak kabul edilebileceği sonucu çıkarılabilir.”<sup>2</sup> Cinsel tacizin mobbing olduğu durumlarda kadınların erkeklere oranla daha fazla sayıda mağdur olduğu araştırmalar ile ortaya koyulmuştur fakat mobbing’in devamlılık arz etme şartı göz önüne alındığında cinsel

---

<sup>1</sup> Bingöl, s. 18

<sup>2</sup> A. Bilgili, İş Hukuku Açısından Mobbing( Psikolojik Taciz), Adana, 2012, ss.15-16

tacizin mobbing olarak tanımlandığı durumlarda mağdurun yıpranma payının fazlalığından bahsetmek mümkündür.

Cinsel ayrımcılığın bir şekli olarak kabul edilen cinsel taciz etik değerlere aykırı davranış şekillerinden bir tanesidir. Çalışma alanlarında cinsel taciz olarak tanımlanacak davranışlar konusunda kesin ve belirli sınırlar bulunmamakla birlikte tam olarak tanımlamasıda yapılamamaktadır. Bu nedenle iş yerinde ortaya çıkan hangi tutumların taciz ve sınırları neler tam olarak tespit edilememektedir. “Her ne kadar cinsel taciz kavramı üzerine ortak bir tanım yapmak güç olsa da Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonun (ICFTU) Kadın Komitesi şöyle bir tanım yapmıştır. İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz, cinsel tacizdir.”<sup>1</sup> Yani cinsel tacizin bire bir temas ile olması gerekmemektedir, cinsel kimliğe yönelik her saldırıyı cinsel taciz olarak nitelendirmek mümkündür.

Cinsel taciz ve mobbing benzerlik gösterse ve aynı başlık altında değerlendirilsede bu iki terim arasında farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. “Leymann’ın geliştirdiği “Mobbing Tipolojisi”nde, “Kisinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları” başlığı altında gruplanan yıldırma davranışları arasında “cinsel tacize uğrama” bulunmaktadır. Buna göre Leymann’ın, işyerinde cinsel tacizi uğrama durumunu yıldırma kapsamında ele aldığı ifade edilebilir. Ancak bu, işyerinde yaşanan her cinsel taciz vakasının yıldırma olduğu anlamına gelmemektedir. Bunun yıldırma niteliği taşıyabilmesi için eylemin süreklilik arz etmesi ve sık sık uygulanarak hedefi yıldırmayı amaçlaması beklenmektedir. Davenport ve çalışma arkadaşları da genel anlamda taciz kavramını yıldırma içinde ele almaktadır. Buna göre yıldırma; kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlık, biçiminde tanımlanmaktadır.”<sup>2</sup> Birbiri ile bağlantılı bu terimlerin anlam olarak açık olması, yönetimin ortaya çıkan sorunu ne yönde çözeceğini gösterir niteliktedir.

<sup>1</sup> B.Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, DEÜ, SBE Dergisi, C.1, S.3, İzmir, 1999, s.79

<sup>2</sup> Bingöl, s. 15

### 2.3. Mobbing ve Bullying (Zorbalık)

Mobbing ve bullying(zorbalık) bazen birbirinin yerine geçebilen terimlerdir. Fakat mobbing üzerine yapılan çalışmalar ile aradaki fark netleşmiştir. Mobbingin iş ortamında olması ve psikolojik bir süreç içermesi bu ayrımı gerektirmiştir. “Sonraları, Amerika odaklı araştırmalarda, örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için başka başka terimler kullanılmaya başlandı. Okullardaki örgütsel şiddet vakalarında bullying terimi kullanılırken, iş yerlerindeki vakalara mobbing denmesi uygun görüldü. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmaktadır. Kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan bullying mobbing’den farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bullyingin aksine, sadece duygusal veya psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları ise, hem psikolojik hem de fiziksel olabilir.”<sup>1</sup> Bu açıdan ele alındığında Bullying’in tespit edilmesi daha kolaydır. Çünkü, ortada fiziksel olarak bir zorlama mevcuttur. Fakat, zamanla bullying’den ayrılan sadece duygusal, psikolojik tacizi tanımlayan mobbing tespiti zordur bu durum mobbing uygulayıcılarını cesaretlendirirken mağdur yükünü arttırmaktadır.

Birbiri yerine kullanılan bu kelimeler aslında uygulama alanları, şekilleri ve uygulama sonuçları açısından birbirinden farklıdır. “Leymann, terminolojideki mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, işyerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için mobbing kavramının kullanılmasını önermektedir.”<sup>2</sup> Bu kavramların birbirinden ayrılması yasal yaptırımlar içinde önem arz etmektedir. Bu açıdan yapılan araştırmalar ile artık mobbing kavramının sadece iş yerinde olan psikolojik ve duygusal taciz için kullanıldığını görülmektedir.

---

<sup>1</sup>E. Işık, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s. 65

<sup>2</sup> H.Leymann, “Psychological Terrorization - The Problem of Terminology”; <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM> s.1 (20.12.2013)

## 2.4. Mobbing ve atışma

Örgüt içi çatışmaların mobbingin ilk aşamasını oluşturduğu yapılan araştırmalar sonucunda bilinmektedir. Mobbing'in ilk ortaya çıkışı kişilerarası çatışmalarla başlar ve bu çatışmaların etkisinin artması ve çatışmanın şiddetinin de artması mobbing sürecine geçisi başlatır. Çatışma; kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yapıları ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir.

Bir çatışma çözülemezse veya hiç kimse çatışmanın giderilmesine aldırış etmezse, çatışma gittikçe birikir ve mobbing oluşur. Burada esas çatışma arka planda kalır ve objektif çatışma şahsi bir uzlaşma olur. "Mobbingin oluşumu açısından bir çatışma ile ilgili olması önemlidir. Genelde çatışmalar kısa süre oluşur ve ilgili problemle çatışma konusuna ısrar edilmesi ve arttırılması ayrıca çalışanlar arasında agresif, tahrik edici bir ortam oluşması sonucu mobbinge dönüşür. Mobbing çatışma ile başlamaktadır. Aslında çoğunlukla durumla ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Çatışmanın nedeni bir anlaşmazlık, iş arkadaşı ya da kişilerin veya düşüncelerin zıtlaşması olabilir. Bu olay mobbingi harekete geçirir. Bu nedenle mobbinge belli bir zaman sonra abartılı çatışmaya dönüşen bir anlaşmazlık olarak bakmak gerekir."<sup>1</sup> Bu nedenle mobbing ortaya çıkmadan önlem alınması bireyler ve kurum açısından önem arz etmektedir.

Bu olay bazen çok hızlı olabilir, bazende haftalar hatta aylarca sürebilir. "Örgütsel çatışma ile mobbing birbirlerine yakın anlam içeriklerine sahip olsalar da, aralarında bazı farklılıklar vardır. Örgütsel çatışma, genellikle sistemli ve organize değildir, geçici biçimde ortaya çıkar ve çatışmanın yönetimiyle ortadan kaldırılır. Mobbing ise daha sistemli ve organize bir şekilde uygulanır, belli bir stratejiye sahiptir ve arizi değildir. Mobbing ile çatışma arasında bir diğer farklılık da çatışmanın kapalı uçlu, mobbing'in ise açık uçlu olmasıdır. Bu nedenle, örgütsel çatışma bir örgütsel problem iken, mobbing örgütsel bir sorundur, problem yumağıdır ve bir sarmaldır. Bu nedenle, problem değil, problematiktir. Mobbing

---

<sup>1</sup> İ. Solakoğlu, İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stres ile İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2007, s. 19

devam eden ve tekrarlanan problemler manzumesidir. Dolayısıyla mobbing çatışmaya göre daha zararlı ve basa çıkılması daha zordur.”<sup>1</sup> Tüm bu açıklamalar da göstermektedir ki mobbing ve çatışma temel anlamda oldukça yakındır. Çünkü biri diğerinin kaynağı, diğeri ise sonucu niteliğindedir.

Bu araştırma kapsamında mobbing’in başlaması için çıkar taşımasının temel oluşturduğunu söylemek mümkündür. Çatışmanın örgüt üzerinde olumsuz sonuçlarının var olması yapıcı özelliğinin olabileceği gerçeğinin savunulmaya başlanması ile çatışma sürecinin önemi üzerine dikkatleri çekmiştir. Bu süreç çatışmanın başlaması devamı ve sonucunda iyi yönetilmesi ile çıkar elde edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yönetim bu konuda bilinçli olmalıdır.

Sürecin verimli idare edilememesi nedeni ile çatışma sonucunda mobbing ortaya çıkması söz konusudur.“Modern görüşe göre kaçınılması gereken durum çatışma değil, dozu artan çatışmadır. Bu görüşe göre çatışmanın yönetimi diğer bir ifadeyle çatışmanın belli bir düzeyde seyir etmesi sağlanmalıdır. Aksi halde çatışma abartılı bir hal alarak, karışt görüşlerin güç savaşı halini almaktadır ve mobbing’e dönüşmektedir. Ayrıca modern görüş örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetilmesi durumunda, çatışmanın verimli olabileceğini ileri sürmektedir. Bu kapsamda çatışmaların iyi yönetildikleri zaman, yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağladığı, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirdiği ve modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olduğu savunulmaktadır.”<sup>2</sup> Çatışmalar mevcut çalışma alanlarında bazen kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum bazen tamamen iki kişi arasında olabileceği gibi bazen örgütler arası hatta devletler arası bile gelişebilmektedir.

Çatışma ile ilgili olan mobbing kavramı arasında farklılıklar mevcuttur. Çalışma alanlarında mevcut örgüt anlayışı içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmalar bir kez ya da birkaç kez ortaya çıkmaktadır ve bu süreç içerisinde taraflar kendilerini sürekli olarak baskı altında hissedebilmektedirler. “Oysa mobbing’de durum farklıdır; çatışmanın tarafları kendilerini sürekli baskı ve tehdit altında

---

<sup>1</sup> Solakoğlu, s.22

<sup>2</sup> H. Leymann, “Conflict: Risk For Mobbing”The Mobbing Encyclopedia;  
<http://www.leymann.se/English/12110E.HTM> s.1 (20.12.2013)

hissetmektedirler ve mobbing belli bir süre devam etmektedir. Ayrıca çatışma hiçbir zaman örgüt politikası olarak benimsenmezken, mobbing bazı kişi veya kişilere karşı uygulanan bir örgüt politikası haline getirilebilmektedir. Mobbing, örgütsel bir politikaya dönüşürse, mağdur bir kişiyle değil, bir grup (çete) ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır.”<sup>1</sup> Buna göre mobbing’i çatışmadan ayıran en önemli farklılıklardan biri mobbing’in tanımlanmasında ne yapıldığı değil daha çok bunun nasıl yapıldığı üzerine (sistemik) odaklanılmasıdır. “Mobbing’i çatışmadan ayıran bir diğer farklılık, konuya taraf olan kişiler arasındaki güç seviyesinin durumudur. Çatışma eşit güçteki kişiler arasında meydana gelirken, mobbing’de kötülük bir ya da daha fazla kişi tarafından daha güçsüz olana yöneltilmektedir.”<sup>2</sup> Çatışma ve mobbingin yönetim açısından farklılıkların kavranması olası sorunlarda süreci tanıma ve geçerli çözümler üretebilme açısından önemlidir.

## 2.5. Mobbing ve Hukuk

İş alanlarında meydana gelen mobbing taraflar için sorun teşkil etmektedir, bu soruna yönelik iş yerlerinde çözümün bulunmaması veya göz ardı edilmesi mağdurların yasal haklarını talep ettiği sürecin başlamasına neden olmaktadır. “Psikolojik taciz (mobbing) kavramı, Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren tartışılmaktadır. Yapılan çalışmalarda psikolojik tacize maruz kalanların oranının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, iş yaşamında artık bir fenomon hâline gelen ve literatürde de adı sıkça geçmeye başlayan psikolojik taciz (mobbing) sorunu kavramsal ve hukuksal açıdan ele alınması zorunlu hale gelmiştir.”<sup>3</sup> Çünkü, iş alanlarında süre gelen bir şiddet türü olan mobbing davranışı ciddi sorunlar oluşturmakta ve dönülmez sorunlar ortaya koymaktadır. Bu durumdan en fazla zararı gören mağdurun iş yerinde yalnızlaşması ile destek ağırları azalmakta ve birey mücadele edememektedir. Fakat, ciddi yasal yaptırımların olması ve mobbing için özel yasal düzenlemelerin yapılması hem uygulayanlar için caydırıcı olacak hem de mağdur için açılan bir kapı olabilecektir.

<sup>1</sup> H.Tutar, “Psikolojik Şiddet Türleri”; <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turleri.htm>, s.230 (10.12.2013)

<sup>2</sup> Bingöl, s.22

<sup>3</sup> S. Yıldız- İ. Kılış, “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanun Açısından Bir Bakış”, Uludağ Üniversitesi(UÜ), İktisadi İdari Bilimler Dergisi(İİBD), C. 2, S. 1, Bursa, 2011, ss.72-73

Türk Ceza Kanunu'nda(TCK) doğrudan mobbingi düzenleyen açık bir hüküm yoktur. “Mobbing ile ilgili olarak mevzuatımızda açık ve doğrudan bir düzenlemenin henüz bulunmaması, hukuk sistemimizde bu tür bir tacize uğrayan kişiyi koruyan hiç bir hükmün yer almadığı anlamına gelmemektedir. Gerçekten Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu mevzuatı bir bütün teşkil edecek şekilde değerlendirildiğinde, mevcut hukuk sistemimizin mobbinge uğrayan kişi lehine bir takım hükmü ihtiva ettiği görülmektedir.”<sup>1</sup> Birebir mobbing üzerine hüküm olmaması olumsuzluk arzetsede koruyucu yaptırımların olması, mağdur konumunda olan bireyler için bu durumun süreci kontrol altına almalarını ve sonlandırmalarının yolunu açtığını söylemek mümkündür.

“Türk hukuku açısından bakıldığında işyerinde psikolojik taciz (mobbing)’i önlemede alınan tedbirlerin daha çok işyerinde yaşanan cinsel tacizle ilgili olmaktadır. Mağdurun alay edilmesi, aşağılanması, dışlanması, kasıtlı olarak zarargörmesi, örgütteki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi işyerinde işyerin de psikolojik taciz (mobbing) davranışlarından korunmasına yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır. Bugün yoğun rekabetin olduğu işyerlerin de çalışanların birbirini küçük düşürmesi, başarılarının olduğundan daha az gösterilmesi, iftiraya uğraması, görevlerinin elinden alınacağına ilişkin tehditler almaları, sürekli azarlanması, yeteneğinin eleştirilmesi, sözlerinin sürekli kesilmesi gibi pek çok işyerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışlarına maruz kalmamaktadır.”<sup>2</sup> Hukuki sürecin belirsiz olması, sürecin uzunluk arz etmesi, kesin yargıların bulunmaması, ve mobbing sürecinin kanıtlarının net olarak ortaya konulamaması yani psikolojik bir saldırı olması nedeni ile mobbing için yapılan suç duyuruları gerçeği yansıtmamaktadır. Bu sebepler nedeni ile mobbinge hem mağdur hemde izleyiciler tarafından göz yumulmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe mobbinge maruz kalma oranı diğer iş alanlarına göre fazladır.Bu nedenle sağlık yönetim kadrosunda bulunan bireylerin mobbing davranışları üzerinde bilgi sahibi olması, bu süreci engellemesi ve oluşabilecek hukuki boyutta davanın sonuçlanması için gerekli kanıtları tespit etmesi için önemlidir. Yönetimin bu tutumu hizmet verimliliğini her alanda arttıracaktır.

<sup>1</sup> Ü. İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 10, S. 4, İzmir, 2010, s. 1177

<sup>2</sup> A. Bilgili, İş Hukuku Açısından Mobbing( Psikolojik Taciz), Adana, 2012, s. 19



Türkiye ceza yasalarımızda açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte, “İsveç’te 1994, Japonya’da 2000’de, Almanya, Fransa ve ABD’de son yıllarda suç olarak nitelendirilmeye başlanmış ve bu ülkelerin mevzuatında açık bir şekilde yer bulmuştur. Mobbing süreci içerisinde gerçekleştirilen davranışları cezalandırma konusunda mevcut ceza hukuku araçlarının yeterli olduğu ve bu olgu bağımsız bir suç tipi olarak ayrıca düzenlemeye gerek olmadığı söylenmektedir. Buna karşılık açık bir düzenlemenin olmamasının mağdur açısından sıkıntı yarattığı, Ceza Kanunu’nun “Suçta ve Cezada Kanunilik” temel ilkesine uymadığı düşüncesi ile işyerinde psikolojik tacizin açıkça tanımlanıp yasada yer alması gerektiğinde söylenmektedir. Ceza mevzuatında mobbing eylemini açıkça suç sayan bir düzenleme olmamakla birlikte, ceza mevzuatında bazı suçların durumuna göre mobbing ile örtiyeceği ve bu durumda eylemin cezalandırılacağı söylenebilir. Örneğin intihara yönlendirme suçu (TCK md. 84), kasten yaralama suçu (TCK md. 86-87), eziyet suçu (TCK md. 96), cinsel saldırı suçu (TCK md. 102), cinsel taciz (TCK md. 1059, cebir kullanma suçu (TCK md. 108), kişilerin huzur ve sükununu bozma suçu (TCK md. 123), hakaret suçu (TCK md. 125) gibi suçlar mobbing biçiminde tezahür edebilir ki, bu durumda mobbing ceza hukuku açısından suç teşkil edeceği söylenebilir. Bunlarda başka rahatsız etme suçu (Kabahatler kanunu md. 37), ayrımcılık suçu (TCK md. 122), gürültüye neden olma 8TCK. Md. 183), kötü muamele suçu (TCK. Md. 232), cinsel ilişkide bulunma veya teşhircilik (TCK. Md. 225) suçlarının da mobbing eylemi biçiminde görünmesi ihtimal dahilindedir ki bu durumda da cezai yaptırım söz konusudur. İdari yargı açısından mobbing olgusu değerlendirildiğinde, mobbing olgusu ile kamu işyerlerinde karşılaşılması halinde mağdurun da iş iş sözleşmesi ile çalışanlar dışında kalan memur, 657 sayılı yasa kapsamında sözleşmeli personel veya usta öğretici olması halinde açılacak tazminat davaları ve iptal davaları idari yargının görevine girecektir.”<sup>1</sup> Türk Ceza Kanununda bulunan bu maddeler bireyi korur nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Mobbing ile ilişkili olarak birebir yasal düzenleme olmamasına rağmen iş kanunu, ceza kanunu, borçlar kanunu ve medeni kanun kararları mobbing davalarında mağdur lehine sonuçların alınmasını sağlamaktadır. “İş Kanununda işçiye yönelik psikolojik tacizle ilgili açık ve doğrudan bir düzenleme olmamakla

<sup>1</sup> İ. Atalay, Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kanu Sektöründen Bir Örnek”, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.47

birlikte bu davranış biçimlerine temas eden hiç bir hükmün olmadığına da söylenemeyeceği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Zira İş Kanunu psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı yetersiz de olsa koruyucu bir hukuki yapı oluşturmaktadır.”<sup>1</sup> Birebir hüküm olmaması bireyi yasa karşısında korumasız bırakmamakta duruma uygun TCK maddeleri ile yaptırım uygulanmaktadır.

“Borçlar kanunu bakımından:Nitekim Borçlar Kanunu Tasarısındaki ilgili hüküm ile mobbing kavramının kapsamlı bir tanımının yapıldığı da söylenememektedir. Medeni kanun bakımından:Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkının konusuna giren değerleri tek tek sayma yoluna gitmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirme yolunu seçmiştir. Bu genel nitelikteki hüküm değerlendirildiğinde, kişilik haklarına yönelik saldırılar olarak nitelendirilebilen mobbingin yine doğrudan ve açık bir şekilde olmasa da Medeni Kanunumuz çerçevesince tanınabileceği yorumuna varabilmek mümkündür.”<sup>2</sup> Mobbing üzerine davaların açılması ve sonuçlandırılması, mağdur konumunda bulunan bireylerin haklarını savunabileceği bir alan oluşturulması bu çalışmanın vardığı noktayı destekler niteliktedir.

Bazı alanlarda kanun mağdur için koruyucu olmakta fakat yetersiz kaldığı alanlarda bireyler için sıkıntı oluşturabilme ihtimalini söylemek mümkündür. Sınırların tam belli olmaması ve ya yasa da karşılığının olmaması mobbing sürecini uygulayan bireyler için destekleyici nitelikte olabileceği ifade edilebilir. Bu açıdan yapılan araştırmalar önem arz etmektedir. Ülke genelinde mobbing kavramı üzerinde yapılan araştırmaların artması yasal düzenlemelerin eksikliğini ortaya koymakta ve yasal düzenleme zorunluluğunu işaret etmektedir.

### 3. MOBBİNG’İN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Mobbing’in ortaya çıkmasını tetikleyen faktörleri tek bir başlık altına toplamak doğru değildir çünkü mobbing birden fazla neden bir araya gelerek ortaya çıkartabilir. Mobbing’in nedenlerini kolay bir şekilde ortaya çıkaracak tek bir yöntem yoktur, araştırmaların yoğunlaşması ile bir çok örnek olay mevcuttur fakat ayrıntılı

<sup>1</sup> F. Bayram- P. Tınaz- H. Ergin, İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008 ss. 42-43

<sup>2</sup> H.R. Demircioğlu, “Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz ( Mobbing)”, Gazi Üniversitesi(GÜ) Dergisi, C.11, S. 2, Ankara, 2007, ss. 115-116

bir şekilde analiz edilebilecek veri bulunulamamaktadır. “Ayrıca mobbing nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda mobbing’in sonucuda olabilir. Diğer yandan bir örgütte mobbingin nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir.”<sup>1</sup> Mobbingin ortaya çıkmasını etkileyen faktörlersel sosyal yapı, örgütsel yapı, uygulayan ve mağdurun kişilik özellikleri tetikleyebilir.

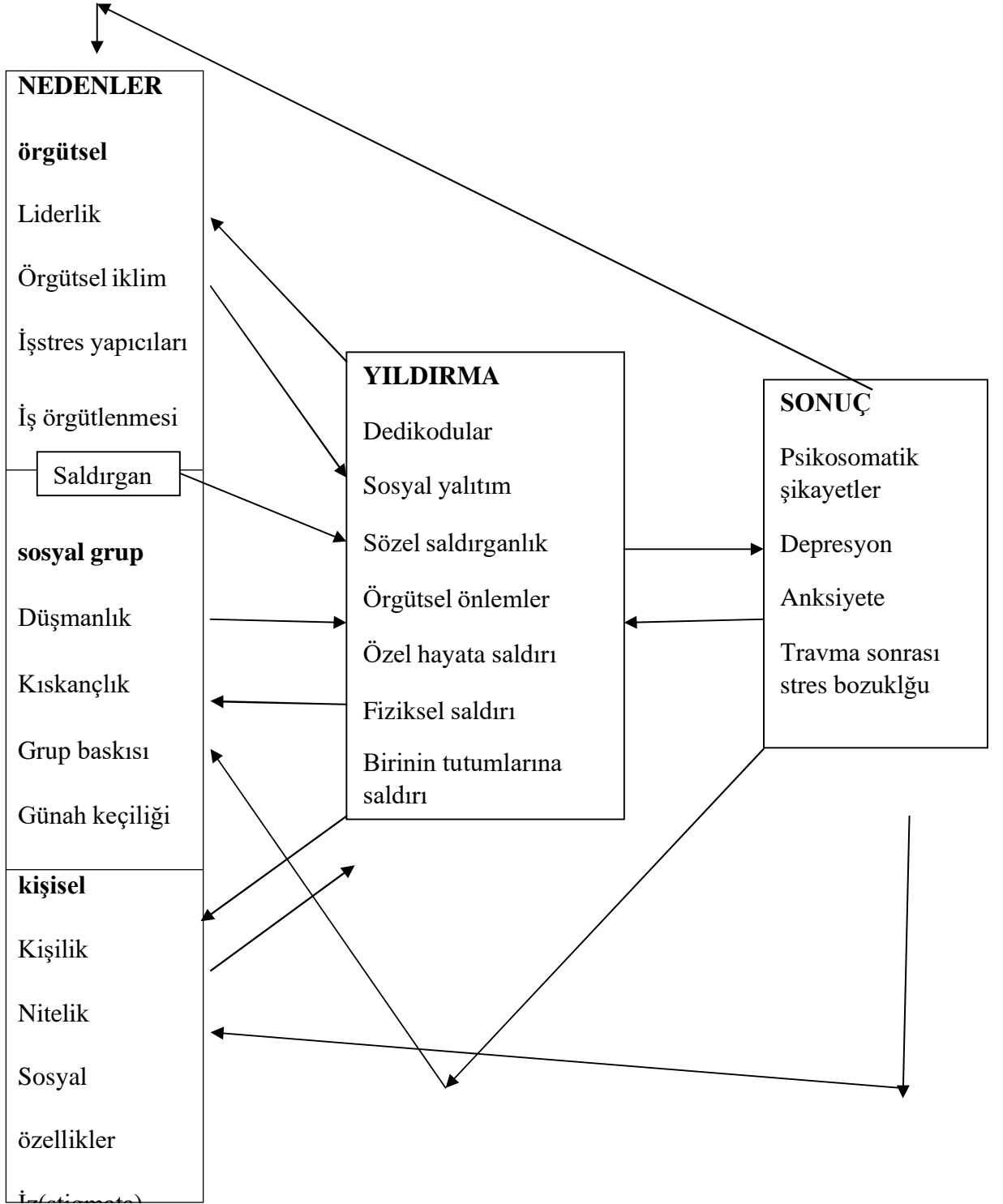
Bir kurum içerisinde mobbingi başlatan faktörler başka açıdan bakıldığında sonuç olabilir, örneğin mağdur durumunda mobbinge maruz kalan bir bireyin normalde var olan kişilik özellikleri sinirlilik, asabilik, anlaşmazlık, vurdumduymazlık gibi özellikleri örgüt içindeki diğer bireylerin zamanla gruplaşıp bu bireye karşı mobbing uygulamalarına sebep olabilir, buda örgüt yapısını bozabilmektedir. Bu durumda yöneticinin liderlik özelliklerini kullanarak sorunu ortadan kaldırabilme ihtimali vardır. Tablodada görüldüğü gibi her alan diğer bir alan ile tek taraflı etkileşim içinde değildir, etkileşimin iki yönlü olması mobbingin nedenini bulmada zorluklara yol açmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde var olan sorunun nedeninin tespit edilmesi zorlaşmaktadır. Olaya bakış açısı nedeni değiştirebilir. “Mobbing’in nedenleri konusunda tam bir fikir birliği olmasada bu konuda genel olarak dört farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlere göre; örgütsel nedenler, mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler, saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler, sosyal sistem ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdir.”<sup>2</sup> Bu kaynakların birbiri ile etkileşimi, nedenleri ve sonucunun tespiti genelde çalışma alanları özelde sağlık çalışanları ve sağlık yönetimi için önlem alınması ve ortadan kaldırılması için önem arz etmektedir.

Öncelikli olarak bir ortamda sorun mevcut ise bunun saptanması ile birlikte, sorunun temeline inilmesi ve nedenlerinin bulunması önemlidir. Çünkü, ortaya çıkanın nedenlerinin tespit edilmesi nedenlerin ortadan kaldırılması ya da o nedenlerin engellenmesine yönelik çalışmaların yapılması ile sorun üzerinde ciddi bir iyileştirme oluşturulabilmektedir. Bu açıdan mobbing kavramı ele alındığında nedenlerin tespit edilmesi sadece sorunu çözmemekte, mobbing’in zarar verdiği mağdur, ailesi ve sosyal çevresi, iş yeri, toplum ve ülke ekonomisi de koruma altına alınmaktadır.

<sup>1</sup> A. Toker Gökçe, Mobbing: İşyerinde Yıldıрма Eğitim Örneği, Ankara, 2008, s.26

<sup>2</sup> Toker Gökçe, ss. 27-28

**Şekil 1: Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** A. Toker Gökçe, Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Ankara, 2008, s.26

### 3.1. Uygulayanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Mobbing sürecinin ortaya çıkması, başlaması , devam ettirilmesi ve ciddi zararlarının oluşması belirli nedenler ile tetiklenmektedir. Bunlar arasında aktif taraf yani mobbingi uygulayan kişi veya kişiler psikolojik açıdan mobbing uygulamaya yatkın olabilmektedirler. “Leymann’a göre insanların manevi tacize başvurularında birisini bir grup kuralını kabul ettirmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içerisinde zevk arayışı, önyargıları pekiştirmek olmak üzere dört temel neden bulunmaktadır. Bu dört temel nedenin yanı sıra mağduru işten çıkarmak, bir takım ahlaksız istekleri tatmin etmek için, insan kaynaklarının yönetiminde biraz sert ama etkili bir yöntem olduğu düşünüldüğü için, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanıldığı için, bencillik veya diğerlerinde olmayan ama o kişinin sahip olduğu güzellik, gençlik, zenginlik gibi bir özelliğe karşı olan istek nedeniyle tacize başvurulmaktadır. Kimi zamanda herhangi bir nedene dayanan anlaşmazlık veya çatışma işyerinde manevi tacizi hakeke geçirmektedir. Önemli olan çatışmanın nedeninin belirlenmemesi ve üzerine gidilmemesidir. Bu nedenle çatışma kolay kolay yatışmamakta hatta şiddetlenebilmektedir. Çünkü mağdur kaynağı bulamamakta ve yatışmamakta hatta şiddetlenebilmektedir. Çatışma daha da karmaşık hale gelmektedir.”<sup>1</sup> Anlam verilemeyen çatışma ortamı, mağdurun sorunu görememesi ve nedeni bulamaması bireyin maruz kaldığı baskı yanında çözüm üretememe sürecinde getirmekte olduğu, ve bireyin stres yükünü iki katına arttırdığını ifade etmek mümkündür.

Mobbing nedeni mağdur merkezli olabileceği gibi uygulayanın bireysel eksikliklerini gidermek içinde yaptığı bir süreç olabilmektedir. “Bireylerin neden psikolojik taciz davranışlarına başvurdıkları üzerine yapılan araştırmalar, bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdıklarını göstermektedir. Başka bir ifade ile, psikolojik taciz failleri, genellikle ilgiye susayan, övgüye aşırı ihtiyaç duyan, kendi konumlarını destekleyenlere karşı övücü davranan ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül edemeyendir. Bazı durumlarda, mobbing faillerinin, kötü bir çocukluk geçirmeleri, toplumsal ve aile baskısı yaşamaları veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları ve bunu mobbing davranışları olarak dışarıya yansıtma da söz konusu olabilmektedir. Ayrıca tacizcinin kötü kişiliği,

---

<sup>1</sup> F.B. Savaş, İşyerinde Manevi Taciz, GSÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.10

yönetici olması nedeniyle kendisinde hak görmesi, şişirilmiş ben merkezilik ve narsist kişilik yapısı, mobbing uygulaması için neden oluşturabilmektedir.”<sup>1</sup> Fazlıoğlu’nun çalışmasındanda anlaşılacağı üzere mobbing uygulayanların kişilik özelliklerinin de mobbing sürecini başlatmada önemli bi faktör olduğunu göstermektedir.

Mobbingi uygulayan bireyler aynı ortamda gruptan dışlanan kişileri fark ederek yıldırma eylemine başlarlar. Genelde uygulayanlar kendi ortamlarında, üstlere karşı sevecen, anlayışlı, eğlenceli kişiliklerdir fakat mağdur olan bireye karşı inceden inceye mobbing eylemini uygulamaya başlar, etraftaki kişiler bunu hissedip neler olabileceğini tahmin ederler fakat sessiz kalmayı tercih ederler. “İrlanda da yapılan bir araştırmada araştırmacı İrlandalı mobbinge maruz kalan kişiler ile görüşmüş ve onların saldırganları zor kişilik özellikleri ile tanımladıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca saldırganın mağdurdan daha iyi bir konuma sahip olma isteğinin ve mağdurun niteliklerini kıskanmasının da örgütlerde mobbinge neden olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada her üç mağdurun ikisi saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir. Mobbing uygulayan kişinin örgüt içinde kendinden emin olmayan, üstünlük kurma, buyruğu altına alma, ve yok etme arzusu taşıyan veya zorbalık yapmaktan hoşlanan kişiler olduğu idda edilir.”<sup>2</sup> Mağdurların saldırganların yaptığı davranışları anlatması, yardım çağrısında bulunması saldırganla yapılan iftira imiş gibi kabul edilir. Bu tür saldırganlar iyi niyetli olduklarını ifade ederler ve etrafındaki bireyler tarafından iyi niyetli fakat düşüncesiz olarak kabul görürler.

### **3.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler**

Mobbingin örgütsel nedenleri; örgütün yapısından, örgüt ikliminden, ve yönetim yapısından kaynaklanır. Örgütün yapısını çalışanın rolleri belirler. Bu örgütsel yapı, mobbingin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Herkes akıl ve erk yönünden farklıdır. Bu farklılıklar iş yerinde rol başarımızı etkiler. Büyük bir zaman dilimini oluştursa da çalışma hayatı hayatımızın bir bölümüdür. Bu nedenle iyi bir yönetici karar verirken, çalışanları örgüt içinde bir bütün olarak ele almalıdır. Çünkü

---

<sup>1</sup> İzmir- Fazlıoğlu, ss.11-12 (02.11.2013)

<sup>2</sup>A. Toker Gökçe, İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Ankara, 2008, s. 36

iş yerindeki herhangi bir andaki davranışımız yalnızca o ana ait değildir. İş dışı etkilerle birlikte, geçmişimizinde ürünüdür.

Burada yönetici için önemli olan, çalışanın işyerindeki rol davranışının, bir anlamda örgüt dışından da etkilendiğini bilmesidir. “Genelde katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde mobbing’i ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücünü, insani duygularını göz ardı ederek kullanır. Geniş örgütlerde de küçük örgütlere oranla daha sık mobbing yaşanır. Bunun nedeni büyük örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışların küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilmesidir. Yenilikçi olmayan, geneleklere bağlı örgütlerde, büyük değişimler yaşanması mobbingi tetikler. Ayrıca hizmet sektöründe olduğu gibi, üretim kalitesinin niceliği ve belirsizliği de mobbinge kaynaklık eder. Mobbing yapılan işin özelliği ilede ilişkilidir. Örneğin bir üniversitede rekabetin her zaman var olması kaçınılmazdır. Ancak bu rekabet mobbing nedeni olabilir. Yapılan araştırmalar mobbinge yol açan en önemli nedenin iş yeri tatminsizliği olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre mobbing ile iş atmosferi ilişkilidir. Bu nedenle mobbingin nedenlerini anlayabilmek için, örgütün yapısında irdelemekte fayda vardır.”<sup>1</sup> Bu açıdan süreç değerlendirildiğinde temelde iş yeri ortamında bulunan bireylerin kişilik özellikleri nedeni ile uygun ortam bulmaları ile birlikte başlayan olumsuz süreç olarak mobbing ortaya çıkmaktadır. Yani mobbing uygulayıcılarının örgüt ortamında engellenebilir olması örgütün kültürü ile ilgilidir. Bu nedenle olumsuz sonuçların ortaya çıkma ihtimali yüksek olan ve etki yelpazesi geniş olan sürecin başlamadan engellenmesi için örgüt içi iyileştirmelere gidilmeli ve ortak bir dil oluşturulmalıdır.

Çalışma alanlarında ortak engelleyici tutum oluşturmuş bir örgüt varlığı nitelik olarak engelleyici ve mağdurları destekleyici niteliktedir. Bu güvenilir ortam aynı zamanda örgüt kültürünü çalışanların benimsemesini desteklemektedir. “Bir iş yerinde manevi tacizin yaşanması mümkünse; bunun nedeni mobbing’in ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde yapılanmamış olması, bu tür davranışlara göz yumuluyor, ya da cesaret veriliyor olmasıdır. İşyerleri çoğunlukla bireylerin asgari haklarına saygı gösterilmesinde yetersiz kalmakta, kendi bünyelerinde ırkçılığın ve cinsel ayrımcılığın gelişmesine izin vermektedir. Uygulamada mobbing’in en çok uygulandığı iş yerleri kar amacı gütmeyen işyerleri, sağlık ve yükseköğretim

---

<sup>1</sup> A. Toker Gökçe, İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008, ss.41-42

kurumları, katı kuralların uygulandığı işyerleri, devlet daireleri ve bankalardır. İşyeri kaynaklı mobbingin nedenleri olarak, kötü yönetim, var olan yoğun stres ve monotonluk, yöneticilerin inanmama ve inkar şeklindeki tutumları, yönetimin mükemmellik anlayışı, süregelen ahlak dışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri gibi yönetimde meydana gelen değişiklikler sayılabilir. Ayrıca işyerinde arabulucu ve karşı bir gücün yokluğu da bu tarz davranışların yaşanmasını tetikleyebilir.”<sup>1</sup> Yani iş ortamında kültürden ve alışlagelmiş yapılanmadan kaynaklı ortaya çıkan nedenler mobbing için ortam hazırlamaktadır. Araştırmalar ile sağlık sektöründe mobbing oranının diğer kurumlara oranla fazla olması sağlık yönetimi açısından önemli bir sorundur.

Yönetim de bulunan bireylerin farkındalık sahibi olması, sağlık yönetimi açısından yapılanmanın mobbing aleyhine yapılandırılması geniş iş alanına ve insan kapasitesine sahip olan sağlık kurumları için önemlidir. Çünkü bu kurumlarda çalışan bireylerin verimliliğinin artırılması, hizmet bekleyen verimliliği düşmüş bireylerin daha iyi hizmet almasını sağlayacaktır.

### **3.3. Maruz Kalanın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Mobbin davranışı ortaya çıktığında sadece mobbing davranışına maruz kalan bireyler mağdur olarak tanımlanmamaktadır, başka bir açıdan ele alındığında mobbing uygulayan bireylerde bir tür kurban olmaktadır. Mobbing mağdurları konulu çalışma yapan psikologlar, mobbing sürecinin tetiklenmesinde mağdur davranışlarının tetikleyici olduğunu söylemektedirler. “Mobbing mağdurlarının kişilikleri ve mobbingin psikolojik nedenlerine odaklanan çalışmalarda, mağdurların hakkını aramaktan çekinen, çatışmadan kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişiler oldukları görülmektedir. Sosyal davranışlarında sorunlar olan bu bireylerin meslektaşlarından daha düşük sosyal becerilere sahip olmaları nedeni ile mobbinge hedef olma olasılıkları yüksektir. Bu konuda yapılan bazı başka araştırmalar ise, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle

---

<sup>1</sup> F. B. Savaş, s.11



uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır.”<sup>1</sup> Yani iş alanlarında ilerleme ihtimalleri yüksek olan diğer aynı düzeyde bulunan çalışma arkadaşlarının rekabet anlayışını sekteye uğratan kişiler mobbing uygulayıcıları tarafından hedef haline gelebilmektedir. Bu durum iş alanında yeni fikir üretme kapasitesi yüksek olan bireylerin mobbing yüzünden yıpranması, işten uzaklaşması, verim sağlayamaması gibi sonuçlara neden olmakta ve dolaylı olarak örgütün yenilikçi anlayış ile ilerlemesinide sekteye uğratmaktadır.

Çalışma alanında eş kadroda çalışan bireyler arasında da kişinin avantaj oluşturan özellikleri risk faktörü iken, mobbing uygulayan kişi yönetimde ise ve bu kişiyi konumu için tehdit görüyor ise mobbing’in ortaya çıkması kaçınılmazdır ve şiddeti daha ağırdır mağdur için. Çünkü, bu durumda şikayet mekanizması işlemeyecek, mağdura destek olacak bir örgüt ortadan kalkacak ve diğer çalışanlarda kendi menfaatleri için susmayı tercih edeceklerdir. Sonuç olarak birey yalnızlaştırılarak tamamen açık hedef haline gelip tüm destek yolları kapatılacaktır. “Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma olasılıkları daha fazladır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir.”<sup>2</sup> Sürecin başlaması ile yalnızlaşan bireyler mücadele etme yetilerini kaybetmekte hatta başka iş yerine geçtiklerinde dahi yardım isteme eğilimi devam etmektedir.

Mağdur özellikleri aynı zamanda bireyin mobbing davranışına karşı tutumunuda etkilemektedir. Finlandiyada yapılan başka bir araştırmada yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla iş yerinde mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Yaşlı çalışanlar yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansa sahip olduklarını düşünürler. Bu nedenle mobbinge maruz kaldıklarında daha az savunmaya geçerler. Buna karşılık genç çalışanlar mobbinge maruz kaldığında daha kolay bir şekilde iş yerinden çıkabilir. “Mağdur diğer insanlara göre daha duyarlı, şüpheli, kendine

---

<sup>1</sup> Ç. Çabuk, Sıfır Sıfır Elde Var Mobbing “İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım”, Ankara, 2010, s.15

<sup>2</sup> İzmir- Fazlıoğlu, s.12 (02.11.2013)

güveni az ve sosyal olaylarda endişeli özellikleri ortaya çıkmaktadır. Mağdurun bu kişilik özellikleri, işyerinde bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını tetiklemektedir. Mağdurun çevresine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız olması da mobbing için hedef haline gelmesine sebep olmaktadır. Mağdurlar genelde kendilerine güveni olmayan, çalışkan, tecrübesiz, genelde beklenenden daha başarılı kişilerdir. Mağdurların otuzlu yaşlarda, örgütte o anda çalışanlara göre daha iyi eğitilmiş, parlak bir kariyeri olan kişiler olduğunda ifade edilebilir. Bu kişilerin duygusal zekalarının çok yüksek olduğu, dürüstlük, merhamet, adalet gibi duygularının çevrelerindeki kişilere göre daha gelişmiş olduğu belirtilir. Ayrıca mağdurlar işlerini seven, bulunduğu örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve katkıda bulunan kişilerdir. Yeni gelen bireylerde örgüt içerisinde yumuşak başlı olmaz ve yönetilmeye karşı durursa buda mobbingi tetikler.”<sup>1</sup> Bu açıdan örgüt kültürünün tüm yeniliklere, farklı düşüncelere, farklı tutumlara açık olması hem örgüt için yeni fikir üretilmesi için destekleyici faktör olabilecek iken diğer taraftan da mobbing için risk olan mağdur özellikleri tetikleyici faktör olmaktan uzaklaşacaktır.

Birçok meslek grubunu, yaş grubunu, eğitim grubunu bir arada bulunduran sağlık çalışma alanı mobbing mağdurlarının özelliklerini taşıyan bireylerin diğer alanlara göre daha fazla bulunabileceği bir iş alanı olmasını sağlamaktadır. Bu durum mobbing davranışının ortaya çıkması için ortamı elverişli kılmaktadır. Fakat sağlık yönetiminde bulunan bireylerin kişilerin bireysel mücadelesini destekleyerek ve kişisel eğitimler ile bu nedeni etkisiz hale getirebilirler.

### **3.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler**

Toplumsal değer yargıları ve normların örgütlerde mobbing oluşumunu etkilediği ileri sürülmektedir. İşyerleri toplumun diğer birimleri gibi insan topluluklarının gücünü olduğu kadar zaaflarını da içlerinde barındırmaktadır. İşyerlerinde yaşanan mobbing bu zaafların önemli sonuçlarından biri olup, belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak tanımlanmaktadır. “Yeni bir toplumsal anlaşma uyarınca, işyerlerinin yapısı işbirliği ve adaleti özendirici, yükselmiş ve yaygınlaşmış bir toplum bilinci olacak şekilde

---

<sup>1</sup> Toker Gökçe, ss.50-51

yeniden şekillendirilmedikçe, tacizin oluşum ve sonuçlarında anlamlı bir değişim olmayacağını belirtilmektedir. Çalışma kültürü normları arasında farklar bulunduğu ilişkin güçlü kanıtlar sağlanmıştır. Çok uluslu işletmelerde yönetim stili üzerine yapılan çalışmalar çalışma kültürü normlarındaki farklılığın varlığını ortaya koymuş ve bu farklılığın yönetim stili ile beraberinde yıldırma eylemlerine etki ettiğini ileri sürmüştür. İsveç'te yapılan bir çalışmada İsveçli ve Amerikalı kadınların cinsiyetle ilgili yıldırma eylemlerine yaklaşımlarının farklı olduğu saptanmış ve bu farklılık uluslararası kültürel normlardaki ayrılığa bağlanmıştır. Toplumsal değer yargıları ve normlarını mobbingin oluşumundan daha çok sonucunu belirleyici faktör olarak görülmektedir. Her toplumda mobbing eylemlerine rastlanabileceğine ancak bunun boyutlarının ve sonuçlarının aynı olmayacağını ileri sürülmektedir.”<sup>1</sup> Bu araştırmalar gösteriyor ki mobbingin başlaması devam etmesi ve sonuçlanmasında toplumsal algı ve değerler etkilidir. Bu açıdan aile kavramının önemsendiği, sosyal ağları kuvvetli olan, destek alanı geniş olan mağdurlar için mobbing ile baş etme başarısı daha fazla denilebilmektedir. Fakat tersi düşünüldüğünde ise ne kadar aile ortamı iyi olsada mağdur iş yerinde oluşan mobbing sürecinin bütün çıktılarını kendisi yaşadığı gibi ailesinde yansıtabilmektedir.

Yani mobbingin süreç ve sonuç şiddetini etkilemekte hatta başlaması için ana neden olabilmektedir. Kurum çalışanlarının, yöneticilerin bu toplumsal zaafın farkında olması bu nedeni önemsememeyi sağlayabilir. Çünkü, toplumsal algının değiştirilmesi aktif bir çözüm değildir ki sonuca ulaşılması zordur. Fakat zayıf olan bu halka hakkındaki farkındalık önlemler alınmasını kolaylaştırabilir. “Mobbing’in etkisini yaşadığı toplumun kültür yapısı ile ilişkilendirilmektedir. Ülkemizde aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzün toplulukçuluğa ve aidiyete dayanması, nedeniyle yıldırmanın ABD ve Avrupa gibi bireyci batı toplumlarında gözlenen ciddi hastalıklar ve intihara varan ağır boyutlara ulaşmasına izin vermeyeceğini ileri sürülmektedir. İşyerinde yaşanan sıkıntıların aile ilişkilerine de yansıdığına dikkat çekilmektedir. Gerçek mobbing mağdurlarıyla yapılan görüşmelerde de bazı durumlarda aile ve arkadaşların mağdurun işyerinde yaşadığı zorlukları azımsadıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre aile ve arkadaş ilişkilerinin bozulduğu bir ortamda mağduru destekleyici sosyal bir çevrenin varlığından

---

<sup>1</sup> Bingöl, s.103

bahsetmenin olanaklı olmayacağı ileri sürülmektedir.”<sup>1</sup> Bu durum kişinin sağlam olan bağlarını zedeleyebilmekte ve iş yerinde mobbing durumunun yanında birde aile sorunu ile baş etmek zorunda kalabilmektedir.

#### 4. MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing sürecinin aşamalarının bilinmesi zayıf olan halkayı saptamada ve bu kısımdan sürecin sonlanmasının sağlanmasında önemlidir. Mobbing sürecini engellemek önemli olduğu gibi başladı isede başlamasına neden olan eksikliklerin saptanmasında sürecin çıktıları için önem arz etmektedir. “Mobbing, bireyler arası etkileşimin yoğun olduğu örgütlerde görülen, yaygın ancak genellikle dışarıdan farkedilemeyen bir eylemdir. Daha çok güçlünün zayıfa uyguladığı bir eylem gibi düşünülse de hiyerarşik ve otokratik yapıya sahip örgütlerde astların üstlerine karşı uyguladığı ters mobbing şeklinde de görülebilmektedir. Hiyerarşinin otokratik yapıyla birleşmesiyle birlikte daha da çok ortaya çıkan mobbing, örgüt atmosferi için önemli bir etkidir.”<sup>2</sup> Sürecin hangi unsur tarafından desteklendiğini bulmak engellemek ile eşdeğer nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Mobbing eylemine maruz kalan mağdur hedef olarak seçildikten sonra hızla dışlanmaya başlanır ve yok sayılır.

Bu sürecin başlatıcı aktörleri; yöneticiler, üstler, eşitler, veya astlardan biri olabilir. Bireysel olarak başlatılan bu süreç zamanla diğer çalışanları etkileyerek kolektif bir eylem haline gelebilir. Bu nedenle toplu çalışma alanlarında bir mobbing olgusu bir çok faktörü etkileyebilir. “İş yerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan ve bir çeşit psikolojik terör olan mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma riski herkes için geçerlidir.”<sup>3</sup> Hizmet merkezli olan sağlık kuruluşların da da bu olgu göz önünde bulundurulur ise hizmetin devamlılığı,

---

<sup>1</sup> Bingöl, s.104

<sup>2</sup> H. T. Uysal- K. Yavuz, “The Unseen Face of Mobbing In Organizations: Reverse Mobbing”, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, C. 8, S.8, Ankara, 2013, ss. 2168-2171

<sup>3</sup> S. Yıldız- S. Eliş Yıldız, “Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki : Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8 S.15, İstanbul, 2009, s. 133

bireylerin motivasyon ve iş doyumları, verimlilikleri, örgüt dinamiği için mobbing sürecinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu sürecin iyi saptanması önlenmesi için en önemli faktördür.

Saptanması için özelliklerin bilinmesi kolaylık sağlamak ve süreci olumlu etkilemektedir. Ergun Özler ve Mercan'ın çalışmasından mobbing sürecinin beş temel özelliği aşağıda aktarılmıştır:

“-Mobbing belli bir zaman perşyodunda ve düşmanca eylemlerin düzenli olarak uygulanmasından oluşur.

-Negatif eylemler bir kişi tarafından değil genellikle iş çevresinde bulunan herkesin katılımıyla olur.

-Mağdur ile zorba arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Bu durum hiyerarşik pozisyona bağlı olarak gelebileceği gibi kişiler arasındaki çatışmalar sonucundada oluşabilir.

-Çatışmalar genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşmaktadır. Mobbing bürokratik örgütlerde özellikle savunmasız bırakılan kişilere yönelmektedir. Negatif davranışlar belli bir strateji ile bilerek ve isteyerek uygulanmaktadır. Bu davranışlar sonucunda kişinin performansı hedef alınmaktadır.

-Mobbing süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.”<sup>1</sup> Bu özelliklerin bilinmesi mobbing'i diğer şiddet unsurlarından ayırt etmek için önem arz etmektedir, yönetimin elle tutulur kanıt içermeyen bu özellikleri saptamasının ise örgüt bağlılığı için de önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

#### **4.1. Mobbing Tipolojileri**

Mobbing iş yaşamını zorlaştıran birçok huzursuzluğa ve çatışmaya neden olan önemli bir sorundur. Toplu yaşam ile ortaya çıkan toplu çalışma ortamları mobbing sürecinin oluşmasına zemin hazırlamıştır fakat yıllarca bireysel sorunlar olarak görülmüş sadece üretim odaklı çalışılmıştır. İş ortamlarında oluşan rekabetler ile yönetim sadece güçlü lider, güçlü çalışan kavramlarına odaklanmıştır.

---

<sup>1</sup> D. Ergun Özler - N. Mercan, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, ss.12-13

Gündoğan'ın 2012 yılında yaptığı çalışmayı şu şekilde yorumlayabiliriz; Çalışma alanlarında ortaya çıkan ve bütün kısımları etkileyen statü, yaş, cinsiyet ayrımı olmaksızın sonuçları ile mücadele etmek zorunda kalınan hastalığın adı mobbing'dir. Etkilenen alan yelpazesi geniş olması mobbingin tiplerini de çeşitli kılmaktadır. Bireyin diğer çalışanlar arasında aşağılanması, çaba göstermediği için suçlanması ve görüşlerine değer verilmemesi “mesleki tehdit” olarak isimlendirilebilir. “Kişilik tehdidi” olarak tanımlanan diğer bir mobbing tipi ise; kişiye sürekli takılmak ve onu tedirgin etmek, alaycı tutum takınmak ve onurunu kırmaktır. Kişilerin mesleki eğitimden haberdar etmemek veya yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engellemek yani bireyin bilgi edinme hakkını göz ardı edecek tutumlar ise “izole etmek” şekli içinde değerlendirilebilir. Diğer bir mobbing tipi ise “aşırı iş yükleme” olarak isimlendirilmektedir. Bu tip mobbing de ise kişinin sorumluluğu dahilinde olan işleri bitirmesi için baskı yapmak ve bireyin bitirmesi imkansız olan tarihleri bireye zorunlu koşmak gibi davranışlar söz konusudur. Son olarak adlandırılan mobbing tipi ise “destabilize etme”dir. Bu tip uygulamada ise bireyin ihtiyacı dahilinde bireye referans vermeme, bireyin yetkisi dışında anlamsız görevler verilmesi ve bireyin konumunun getirisi olan sorumlulukların elinden alınması ve hedefinden sapıtırılması gibi tutumlarda bu tip mobbing uygulamasına girmektedir. Çalışma alanlarında bu şekilde mobbing tipleri tanımlanmasının yanında en sık karşılaşılan davranışlar ise şu şekildedir; söylentileri gerçek olmayan şeyleri yayma, performansı yanlış değerlendirme, iğneleme, takılıp alay etme, bilgilendirilmekten kaçınma, sınırlandırma izole etme şeklindedir. Dr. Heinz Leymann, işyerinde 45 ayrı mobbing eylemi tanımlamış ve bunları davranışların özelliğine göre 5 ayrı grupta toplamıştır. Tek tek ele alındığında bu davranışların alçakça, uygarlık dışı ve kabul edilemez olduğu düşünülmektedir.<sup>1</sup> Mobbing uygulama tiplerine yönelik çalışmalar ciddi kişiler arası sorunları ortaya koymaktadır, bireylerin mağdur olarak maruz kaldığı tutumlar değerlendirildiğinde insani duygular ve etik açısından hiçbir elle tutulur tarafı bulunmadığı söylenebilmektedir. Mağdur konumunda olan bireyin çalışma alanında bütün sosyal yönlerini zedeleyen ve abluka altına alan mobbing süreci içerisinde yapılan bütün bu tutumların kabul edilemez olduğu, savunulur tarafı olmadığı düşünülmektedir.

---

<sup>1</sup> A. Gündoğan, “Mobbing Kavramının Birey ve Örgüt Açısından Önemi”, Yeni Fikir Dergisi, C. 1, S.9, Muğla, 2012, s. 65

#### 4.1.1. Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumuna Saldırıları

**Tablo 2: Kendini Göstermeye Yönelik ve İletişime Saldırı Şekilleri**

KENDİNİ GÖSTERMEYE ve İLETİŞİM OLUŞUMUNA SALDIRI ŞEKİLLERİ
Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
Yüzünüze bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız.
Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
Yazılı tehditler alırsınız.
Sözünüz sürekli kesilir.
Jestler ve bakışlarla ilişki red edilir.
İmalarla ilişki reddedilir.

**Kaynak:** D. Ergun Özler- N. Mercan, Yönelik ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, s. 9

Bu şekilde uygulanan mobbing sözel ve yazılı tacizleri içermektedir, yazılı tacizler işyeri ve iş ile ilgili olması nedeni ile (tutanak) kanıt olma özelliğini yitirdiği söylemek mümkündür. Uygulayan kişi ile iletişime geçemem mağdurun kendini ifade etme ve sorunu bulma hakkını ortadan kaldırabilmektedir.

#### 4.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

**Tablo 3: Sosyal İlişkilere Saldırı Şekilleri**

SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRI ŞEKİLLERİ
Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
Kimse ile konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.

SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRI ŞEKİLLERİ
Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranırlar.

**Kaynak:** D. Ergun Özler- N. Mercan, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, s.9

#### 4.1.3. İtibara Saldırıları

**Tablo 4: İtibara Saldırı Şekilleri**

İTİBARA SALDIRI ŞEKİLLERİ
İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
Asılsız söylentiler ortaya çıkar.
Gölünç durumlara düşürölürsünüz.
Akıl hastasıymışsınız gibi davranırlar.
Psikolojik tedavi olmanız için size baskı yapılır.
Bir özlünüzle alay edilir.
Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz yaklit edilir.
Dini veya siyasi görüşünüz ile alay edilir.
Özel yaşantınız ile alay edilir.
Milliyetinizle alay edilir.
Özgüveninizi olumsuz etkileyen bi iş yapmaya zorlanırsınız.
Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
Kararlarınız sürekli sorgulanır.
Alçaltıcı isimler ile anılırsınız.
Cinsel imalara maruz kalırsınız.

**Kaynak:** D. Ergun Özler,- N. Mercan, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, s.9



#### 4.1.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Saldırıları

**Tablo 5: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Saldırı Şekilleri**

KİŞİNİN YAŞAM KALİTESİ VE MESLEK DURUMUNA SALDIRI ŞEKİLLERİ
Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
Size verilen işler geri alınır. Kendinize yeni bir iş bile üretemezsiniz.
Anlamsız işler size verilir.
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
İşiniz sürekli değiştirilir.
Özgüveniniz etkileyecek işler size verilir.
Evinize ve iş yerinize zarar verilir.
Size mali yük getirecek zararlara uğratılırsınız.
İtibarınızı düşürecek şekilde bildiklerinizin dışındaki işler size verilir.

**Kaynak:** Ergun Özler, D. - Mercan, N., Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, s.10

#### 4.1.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

**Tablo 6: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı Şekilleri**

KİŞİNİN SAĞLIĞINA DOĞRUDAN SALDIRI ŞEKİLLERİ
Fiziksel olarak zor işler yapmaya zorlanırsınız.
Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız.
Gözünüzün korkması için hafif şiddete maruz kalırsınız.
Fiziksel zarar verilir.
Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

**Kaynak:** D. Ergun Özler- N. Mercan, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, s.10

#### 4.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing olgusunun ortaya çıkması ve sonlanması bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Sürecin ilerlemesi ile birlikte aşamaların kişiye olan zarar şiddeti artmakta ve engellenemez sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Sürecin başlaması ile engellenebilirlik oranı fazla iken süreç ilerledikçe engellenemez bir döngü haline gelmektedir. Bu nedenle mobbing olgusunun varlığının kabul edilmesi ile birlikte süreç iyi bilinmeli ve tanımlanmalı ve örgüt ve çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Leymann mobbing sürecinin aşamalarını 5 aşama olarak

belirlemiştir. Leymann'ın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür;

**a) Anlaşmazlık aşaması:** Çatışmanın var olması olarak özetlenebilir. Çatışma ciddi örgütü yıpratmak boyutta değildir. Faydalanabilir durumdadır ve eğer iyi değerlendirilir ise yeni fikirlerin oluşması sağlanabilir. Çatışma için aranan kriter ne sürekli örgüt iklimini bozacak düzeyde yıpratıcı olması nede tamamen olmamasıdır. Çünkü olmaması da kişilerin kendilerini ortaya koymalarını, fikirlerini ifade etmelerini, yeni fikirler ortaya çıkmasını engeller. Zarar verici boyutta olması ise karar sürecini sekteye uğratma, çalışanların ve örgütün düzenini bozma gibi zararları vardır. Yani anlaşmazlık aşamasında ortaya çıkan çatışma daha mobbing değildir. Kontrol edilmesi örgütün lehine sonuçların ortaya çıkmasını sağlar iken eğer kontrol edilmez ise mobbing için zemin oluşturulabilir.

**b) Saldırganlık aşaması:** Saldırganlık aşaması mobbing sürecinin başladığı sinyallerinin geldiği aşamadır ve mobbing dinamikleri harekete geçmiştir. Karşı tarafa zarar verecek boyutta olan, mağdurun incinmesine neden olan şiddette yatkın ve uygulayan tarafından dayatılan davranışlardır. Taplum içinde bulunma ya da toplumsal dayatmalar saldırganlığı engeleyebilir nitelikte değildir bu nedenle örgüt içinde bu tutumlar cezalandırılmalı ve ortadan kalktığında ödüllendirilmelidir.

**c) Kurumsal güç aşaması:** Çalışma alanında yönetim mobbing sürecinde saldırganlık aşamasında bulunmasa dahi aldığı karar ve yaptığı davranışlar ile mağdurun karşısında yer alarak mobbingciyi daha da cesaretlendirebilir. Yönetim konumlarının zedelenmemesi ve güçlerinin zedelenmemesi için bilinçli ya da bilinçsiz olarak çalışanların tepkilerini kısıtlayacak ve haklarını aramalarına engel olacak yöntemler kullanırlar. Yönetim tarafından kişilerin sürekli denetim altında tutulması, azarlanması, dinlenilmemesi, baskı oluşturulması gibi tutum ve davranışların ortaya konulması mobbing davranışı içinde olmalarına neden olarak mobbing uygulayanları destekler nitelikte olmaktadır.

**d) Tanımlama aşaması:** Mobbing mağduru için örgüt içerisinde yeri belirlendiğinde söylenen yalnız kişi, farklı- acayip kişi, başarılı ve yeni kişi gibi tanımlamaların yapıldığı aşama bu aşamadır. Mobbing sürecinin ilerlemesi ve sürekli mobbing davranışlarına maruz kalması nedeni ile mağdurun sağlığı, görüntüsü ve düşünce süreci zedelenmiştir. Normal akıl yürütme, iletişim kurma gibi insani tutumları zarar

görmüştür ve her olayı anlamalandırmaya çalışır, yönetimin de durumu destekler nitelikte olması ve mobbingin devam etmesi ile birlikte sağlık sorunları ortaya çıkar, çalışma isteği ortadan kalkar ve işe devam isteği azalır. Bu nedenle izin almalar artar iken uzman bir destek alma isteği ile psikolog veya psikiyatristen destek alan mağdurun durumu kurum ve diğer çalışanlar tarafından normal karşılanmaz ve “akıl hastası”, “zor insan” ve “paronayak” olarak damgalanabilmektedir. Bu aşamada önemlidir sağlık ekibi ya da yönetim bu süreci hızlandırabilir ve süreç istifa ya da işten atılma ile sonuçlanabilir. Mağdur yalnız kalmıştır ve artık sadece sağlık sorunları değil beraberinde maddi sorunlarda ortaya çıkmıştır. Kişi fiziksel ve ruhsal sorunlar ile mücadele etmek zorunda iken mobbing sorununda kişiye yüklenmiştir. Kişi mücadele etmek istemesi yönetime karşı gelmesi, isyan etmesi ,uyumsuz olması gibi tanımlanırken kişi yalnız bırakılmakta ve bütün çabaları boşa çıkmaktadır. Mobbingci ise mobbing davranışlarına devam etmektedir. Çünkü kişi akıl hastası ya da zor insan olarak tanımlanmıştır. Mobbingci bu aşamada hem mağduru hemde yönetimi etkisi altına almıştır ve mağdurun zorunlu istifası ve ya işine son verilmesi gibi durumların ortaya çıkması an meselesidir.

**e) İşe son verme aşaması:** Mobbing sürecinin son aşaması işine son verilmesi veya zorunlu istifa. Kişi bu süreç sonunda ciddi ruhsal sıkıntılar yaşayabilmektedir. Travmatik stres bozukluğunun ortaya çıkması tetiklenebilmektedir. Bu aşamada, işten ayrılma, zorunlu istifa, işten uzaklaştırma, zorunlu emeklilik gibi bireyin sosyal hayatını da etkileyecek kararların alınması kişiye ciddi zararlar verebilmektedir. Bu etki mağdurun intihar etmesi, mobbing uygulayan kişiye saldırması veya kişiyi öldürmesi, iş yerini yakması gibi ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. bu aşama kendiliğinden oluşmamıştır, aşama aşama olaylar birbirinin oluşması için ortam sağlamış ve tetiklemiş ve bu en son ciddi ve dramatik aşamaya gelinmiştir.<sup>1</sup> Bu nedenle mobbing’i engellemek hayati önem arz etmektedir.

---

<sup>1</sup> Atalay, ss.23-24

**Tablo 7: İşyeri ve Kişisel Düzeyde Mobbing Sürecinde Yer Alan Temel Aşamalar**

	İŞYERİ DÜZEYİ	KİŞİSEL DÜZEY
AŞAMA 1	Örgütteki çatışmalar belirgin utandırıcı hareketlerle başlar.	İlk stres belirtileri, uzlaştırma teklifleri Ve çatışmalar başlar.
AŞAMA 2	Mobbing eylemleri tek bir kişiye yoğunlaşır.	Korku, endişe, içe kapanma ve psikolojik hastalıklar ve isyanlar başlar.
AŞAMA 3	Yönetimin hatasından dolayı mobbing eylemleri devam eder.	Kişi kendini çeker, tükenme başlar, uzun süren hastalıklar ve isyenlar başlar.
AŞAMA 4	Mağdur üzerinde tıbbi ve psikolojik hatalı teşhisler konur, hukuksal işlemler başlar.	Kendine güzen iyice eksilir, stres belirtileri oluşur ve hastalıklar başlar.
AŞAMA 5	İşyerinde ardiardına iş konumu değiştiriliri kişiler erken emekli edilir veya istifa eder.	Depresyon, stres belirtisi, intihar girişimi, kişisel hastalıklar obsesyonlar başlar.

**Kaynak:**D. Ergun Özler,N. Mercan, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Ankara, 2009, ss.12-13

### 4.3. Mobbing Süreci İçinde Rol Alanlar

Mobbing üzerinde yapılan çalışmalara rağmen mobbingin ortaya çıkma nedenleri tam olarak netleşmemiştir, bir çok bileşen bir araya geldiğinde yada sadece bir nedenin varlığında mobbing ortaya çıkabilmektedir. Çalışma hayatında herkes mobbing olgusunun içinde bulunmaya adaydır. Çalıştığı ortamda sahip olduğu özellikler nedeni ile bir bireyin mobbinge maruz kalabileceği gibi, örgütsel kültür, çalışma ortamı, kişilik özellikleri nedeni ile mobbing uygulayıcısı olabilir. Başka bir durumda ise mobbinge maruz kalan birey ve uygulayan arasında bu durumu izler. Çalışma hayatında mobbing sürecinde üstlendikleri rollere göre bireyler üç gruba ayrılabilir. Bunlar; Mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurları, ve mobbing izleyicileridir.

#### 4.3.1. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing sürecinde aktif olan kişi ya da kişilerdir. bu gruptaki bireyler açık olarak kendilerini ilan edebildikleri gibi gizli olarakta bu süreci devam ettirebilmektedirler.

##### 4.3.1.1 Mobbing Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Gerçek mobbingciler, farklı özelliklere sahip bireylerdir öyle ki bulundukları kişilik özelliklerinin yanısıra farklı kişilik özelliklerinin dışındada davranış sergileyebilmektedirler. Çünkü bu davranışları sergileyen bireylerin hızlı bir şekilde değişiklik gösterdikleri ve kişilik özellikleri gruplarının hiçbirine tam olarak oturmadıkları bilinen özellikleri içerisindedir.“Konu üzerinde yürütülen çoğu çalışmada mobbing davranışı uygulayan saldırganların kişilik özellikleri incelenmiş ve genel olarak bu saldırganların kişilik özellikleri; itici, kötü niyetli, korkak, sinirli, güvensiz, gergin, stresli, narsist, kıskanç, kızgın, benmerkezci, egoist, sadist, saygısız, kaba, saldırgan ya da önyargılı olarak belirtilmektedir.”<sup>1</sup> Yani süreç içerisinde; çalışma alanında bulunan kişilik özellikleri sorunlu olan bireylerin başlattığı ve kendileri dışında birçok alanı etkiledikleri bir durum söz konusudur. Bu nedenle önlenabilir özelliği göz ardı edilmeksizin öncelik ile uygulayıcıların saptanması ciddi önem arz etmektedir.

Kişilik özelliklerinin ciddi boyutta etkilediği mobbing süreci yönetim açısından ve toplum açısından önemlidir. Çünkü çalışmalar neticesinde örgütün tutumundan daha çok mobbing uygulayan bireylerin kişilik özelliklerinin süreci başlatmada etkili olduğu söylenebilmektedir. “Mobbing uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik, iktidar açlığı çeken, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptir. Çalışma çevresi faktörünün diğer bir deyişle örgütün, resmin sadece bir parçasını açıklayabileceği ve kişilik faktörünü mobbing’de daha büyük bir paya sahip olduğu ileri sürülmektedir. Einarsen insanların mobbing’e başvurmasında üç temel neden görmektedir; Statü ve iş pozisyonu ile ilgili rekabet etme, Kıskançlık duygularına sahip olma, Saldırgan

---

<sup>1</sup>Ö. D. Günel, “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, DEÜ, SBE Dergisi, C. 12, S. 3, İstanbul, 2010, s. 42

olma olarak sıralanmaktadır. Mobbing uygulayan kişi zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecedir, her şeyi inkar eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır.”<sup>1</sup> Çalışma alanları içerisinde mobbing sürecini başlatan ve devam etmesi için çaba harcayan bireyler genelde zihinsel takıntısı olan ve hastalıklı kişilik sahibi olan bireylerdir. Bu bireyler sahip oldukları rahatsızlık nedeni ile duygusal tıkanma yaşamakta ve toplumsal yargılarını göz ardı ederek hukuk, etik, şeref, vicdan, onur, haysiyet gibi değerlerin dışına rahatlıkla çıkmaktadırlar.

İşyerinde psikolojik taciz uygulayan bireyler saldırgan eğilimli bireylerdir. Yalan söyleme, sahtekarlık yapma, şizofren düşünce eğilimli ve kendilerine düşman oluşturma kapasiteli bireylerdir. Freud’a göre kişinin doğuştan getirdiği cinsellik ve saldırganlık dürtüleri güçlü olur ise toplum içinde yaşaması zorlaşır. Mobbing uygulayan bu kişilerde saldırganlık daha ön planda olarak seyretmektedir. Mobbing uygulayanların kişilik özellikleri Ekiz’in çalışmasında aktarılmıştır, bu tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

**a)Paranoid Kişilik Bozukluğu:** Paranoid kişilik özelliğine sahip bireyler sürekli kuşkucu davranış içindedirler. Başka kişilerin kendileri için sürekli komplo hazırlığı içinde olduğunu düşünürler ve yüksek beklentili bireylerdir.

**b)Obsesif Kişilik Bozukluğu:** Obsesif kişilik bozukluğu yaşayan bireyler aşırı derecede mükemmeliyetçidirler, içsel ve ya dışsal kontrol üzerinde aşırı yoğunlaşırlar ve hatayı hiçbir şekilde kabul etmezler. Bu kişilik bozukluğu olan bireylerde aşırı derecede düzen, intizam ve cimrilik gibi kişilik özellikleri ve beraberinde endişe hali, gerginlik, odaklanamama, sinirlilik, ciddi boyutta devam eden ve artan korku hali, unutkanlık, tutarsız davranışlar, ve ruhsal çöküntü gibi özellikleride ortaya koymaktadır.

**c)Narsist Kişilik Bozukluğu:** Narsist kişiler çok hırslı ve sınırsız bir şekilde başarı, zenginlik, iktidar ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli etrafındaki insanlar tarafından takdir

---

<sup>1</sup> Bingöl, ss.80-81

edilmeyi ve çevrelerince kendilerine hayranlık duyulmasını istemektedirler. Bu karakterdeki insanlar ellerinde mevcut olan hiçbirşeyden tam olarak memnun olamamaktadırlar. Etraflarında mevcut olan herhangi bir dağınıklığı ya küçük bir sorunu ya da hatayı kendilerine yönelik tehdit olarak görmektedirler. Bireysel aktivitelerinde ve diğer bireylerin çalışmalarında beklentileri çok yüksektir ve devamlı olarak gergin, öfkeli, sinirli, doyumsuz, ve açgözlü kişilik özelliklerine sahip bireylerdir.

**d)Sadist Kişilik Bozukluğu:** Sadist ruhlu psikolojik tacizciler, yaptıkları eziyetten büyük bir zevk duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında mobbing uygulayıcıların genel özellikleri arasında yer almaktadır. bu kişilik özelliğine sahip olan bireyler bulundukları ortamdaki diğer bireyler tarafından genellikle dışlanmakta kabul edilmemektedirler. Bu nedenle kendi statülerinin alt statülerindeki bireylere hatta kendi statülerine eşit olan bireylere karşı kaba davranış sergilemekte, saygısız ve saldırgan davranışlar içerisine girebilmektedirler.

**e)Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu:** bu kişilik özelliği olan kişiler, sosyal yaşam içerisinde mevcut olan kurallara uymakta zorluk çekmektedirler, beraber ya da birlikte yaşama davranışları gelişmemiş, dünyaya yönelik bütün algıları sadece kendi bakış açıları ile görmekte olan bireylerdir. Bu kişiler genellikle küstah tavırlar sunan, utanmayan ve bu davranışlardan sıkılmayan kişilik özellikleri göstermektedirler. Anti-sosyal kişilik özelliğine sahip olan bireyler yaşam içerisinde yaptıkları hataları hiçbir şekilde kabul etmezler ve bunlardan ders çıkarmazlar. Bu bireylerin bağımlılıkları ya da kötü alışkanlıkları; sigara, alkol ve uyuşturucu eğilimleri vardır. Bu tür isteklerine ulaşma konusunda ise hiçbir kurala uymamakta ısrarcıdırlar ve yasal yaptırımları umursamamaktadırlar. Çünkü bu kişiler kural ve yasalara uymayı aptallık olarak görmekte ve ahmaklık olarak kabul etmektedirler.<sup>1</sup> Mobbing uygulayan bireylerin bu kişilik özelliklerine sahip olmaları süreci kaçınılmaz kılar iken aynı zamanda çözüm yollarını da kapatmaktadır. Çünkü bu bireyler sorun olarak görmedikleri davranışlarını değiştirme eğiliminde değildirler. Bunun sonucunda mağdura olan sorunlu davranışlarını kişisel hakları olarak görmekte ve sorunun mağdur olduğunu benimsemekte ve diğer bireyleride bu düşünceye inandırma çabasına girmektedir. Bu kişilik bozukluğu bireylerin başlattığı mobbing sürecinde

---

<sup>1</sup> V. Ekiz, İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet, ATÜ, SBE , YYLT, Ankara, 2010, ss.33-36

yönetimin tutumu ciddi şekilde önem arz etmektedir. Çünkü değişime açık olmayan bir uygulayıcı ve mobbing sürecinin başlaması kaçınılmaz olan bir durum söz konusudur ve bunu engelleyici olarak bilinçli bir yönetim gerekli olmaktadır.

#### **4.3.1.2 Mobbing Uygulayanların Psikolojik Durumları**

Çalışma alanlarında mevcut olan mobbing davranışını sergileyen bireylerin neden bu davranışı ortaya koyduğunu anlamak için öncelikli olarak uygulayıcıların psikolojik durumlarının ve ortaya koydukları eylemleri üzerinde odaklanılmıştır. Araştırmalar sonucunda ise genellikle uygulayıcı konumunda bulunan bireylerin kendi bünyelerinde mevcut olan eksiklikleri gidermek için mobbing davranışları sergiledikleri görülmüştür. “İşyerlerinde yaşanan mobbing eylemlerinin nedenlerini belirlemek üzere yapılan araştırmalar yıldırma gerçekleştiren kişinin kişiliği ve sahip olduğu özellikleri de yıldırma oluşumunda potansiyel bir neden olarak belirtmektedir. Leymann bu konuyla ilgili olarak yıldırma sürecinin başlamasında insanların kendi eksikliklerini telafi ihtiyacının önemli bir etken olduğunu savunmaktadır. O’na göre bazı insanların kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Waltwr’a göre mobbingciler,

- iki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;
- Bir mobbing ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan;
- Mobbingin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan;
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden,



-Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.”<sup>1</sup> Waltwr’ın çalışmasına göre bu tarz mobbing’cilerin öz eleştiri yapmadıklarını ve yapsalar dahi bireysel sorunları kabul etmediklerini söylemek mümkündür. Ortaya çıkan problemi mağdurun sorunu olarak görmekte, mağdurdan kaynaklandığını ve onun uzaklaşması ile sorununda ortadan kalkacağını savunabilmektedirler. Bu süreçte mağduru yalnız bırakarak etraflarına diğer çalışanları toplama ve mağdur için süreci dahada şiddetli hale getirme eğiliminde olabilmektedirler.

#### 4.3.1.3. Mobbingci Tipleri

Mobbing üzerine yapılan araştırmalarda ondört olası mobbing’ci profili tanımlanmıştır. Mobbing uygulayan kişiler farklı özelliklere sahip olabilmektedirler. Farklı özelliklere sahip olmaları ile süreç üzerinde ki etkileride değişkenlik göstermektedir. Bu konu hakkındaki Tınaz’ın çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür:

**Narsist Mobbingciler:** En tehlikeli mobbingci profili olduğu belirtilmektedir. Ciddi boyutta sapkın karakterli narsist mobbingciler belirti vermeyen uygulayıcılardır. Narsist kişilik özelliğine sahip bireyler kendilerini çok önemli, eşi olmayan, en başarılı olarak görürler ve bu şekilde olmamalarına rağmen diğer insanlarında kendilerini böyle görmelerini isterler. Özel ve eşi bulunmaz olduklarına inandıklarından yine kendileri gibi gördükleri ile iletişime geçerler. Başkaları onları hafife alır, önemsemez, değer vermez ise o bireylere karşı savaş açarlar, öç alma duygusu, kırgınlık ve aşırı bir öfke yaşarlar.

**Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler:** Bunlar tipik mobbingcilerdir. Etrafındaki bireyler üzerinde hakimiyet sağlayabilmek için bireylere korku vererek onların azim duygusunu köreltirler. Kişilik özelliklerinin nedeni ile duygularını kontrol etmeyi başaramazlar. Bu nedenle ortada hiçbir sebep yokken bağırmaya, küfür ve beddua gibi söylemleri sarf etmeye başlarlar. Bu gibi durumlara sebep olduktan sonra sanki hiç bu durum yaşanmamış gibi tekrardan işlerinin başına dönerek çalışmalarını devam ettirirler. Sürekli olarak çalışanlara amirin, patronun kendileri olduğunu

---

<sup>1</sup> P.Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), İstanbul, 2011, s.68

söylerler ve iş yerinde her şeyin kendi istedikleri gibi yapılmasını isterler. Bu benmerkezci tavır nedeni ile kişilerin duygu ve düşüncelerini önemsemezler ve beraberinde aşağılarlar. Mobbing mağdur adayını işlerini kaybetmek ve iş yeri değişikliği gibi durumlar ile tehdit ederler.

**İkiyüzlü Yılan Mobbingciler:** çalışma arkadaşlarının başarılı olmasını kabul edememekte ve duygusal taciz uygulamaktan zevk duymaktadırlar. İş ortamında ortaya çıkan sorunları hemen başkasının üzerine atabilmekte ve kendilerinin suçsuz olduğunu kanıtlamak için rahatlıkla yemin edebilmektedirler. Mobbing uygulama sürecinde saf adam rolü, iyi insan gibi davranma eğilimindedirler ve şittet uygularken bile kolaylıkla gülümseyebilmektedirler. Suçlamaları kendilerinden uzaklaştırmak ve mobbing sürecini uygulamıyormuş gibi göstermek için arada iyilik yapabilmektedirler. Diğer kişilerin yaptığı iyi işleri kendilerine mal edebilmektedirler.

**Megolaman Mobbingciler:** Bu tür mobbingciler bulundukları ortamda kendilerini büyük gösterme, oyun oynama ve numara yapma gibi en belirgin kişilik özelliklerini sergilemektedirler. Bu kişiler kendilerine karşı güvensizlik içindedirler ve bu durumu diğer bireylerden çıkarabilmektedirler. Bu durumu kin, kıskançlık, nefret, düşmanlık gibi olumsuz davranışlar ile dengelemeye çalışmaktadırlar. Çalışma ortamında kendilerine göre kurallar çıkarıp bunlara kendileri uymaz iken bütün bireylerin uymasını beklerler. Ve bütün işlerde kendilerinden onay alınmasını isterler.

**Eleştirici Mobbingciler:** iş ortamında devamlı olarak olumlu olmayan düşüncelere sahiptirler ve sürekli diğer çalışanların eksik, hatalı yönlerini ararlar. Şürekli şikayet halinde olup çalışmazlar fakat diğer çalışanları çalışmaya ittikleri için yönetim tarafından desteklenir ve sevilirler. Sürekli memnuniyetsizlik nedeni ile örgüt iklimi gergin bir hale girmektedir.

**Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:** Bu kişilik özelliği genelde kadınlarda gözlenmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler kendi yaşadıkları sorunu diğer bireyler yaşamadıkları için yada iş ortamında sorunlarını dillendirmedikleri için diğer bireylere düşman gibi davranmakta ve kıskançlık duymaktadır.

**Korkak Mobbingciler:** Çalışma ortamında diğer tüm insanları kendilerine rakip görerek onların kendi işini elinden alacağını düşünür ve başarılı olmaları ihtimali ile

paniğe kapılıp huzursuz olurlar. Kendilerini korumak için ise mobbing uygulamayı tercih ederler.

**Kıskanç Mobbingciler:** Bu kişilik özelliğindeki bireyler ise diğer çalışanların her türlü başarısını hazmedemezler ve kendisinden daha iyi olma bireyleri uzaklaştırmak için psikolojik tacizi kullanırlar.

**Dalkavuk Mobbingciler:** Bu tipe sahip mobbing uygulayan kişiler tüm etik kuralları göz ardı ederek yönetime yaranmak için her türlü davranışı sergilerler. bu yaranma davranışını arttırarak adaletsizlik, bağırma, iş yerinde terör tutumlarını bile uygulayabilmektedirler. Amaçları ise yükselebilmektir.

**Hırslı Mobbingciler:** Bu tür mobbing uygulayan bireyler ulaşmak istedikleri yer için bütün kuralları çiğneme, yasal olmayan yollara başvurma, gibi acımasız davranışları sergileyebilmektedirler.

**Tesadüf Mobbingciler:** Bu tip mobbing uygulayanlar bir çatışma sonucunda üstün olan tarafta yer almış olarak tesadüf olarak ortaya çıkmakta ve karşı tarafı ezmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

**Zorba Mobbingciler:** Kendilerinin dışında ki bütün bireyleri kendilerinden aşağıda görmektedir ve narsist, sadist kişilik özelliği göstererek mağdura acımasız ve kötü davranabilmektedir.

**Pusuda Bekleyen Mobbingciler:** Bu tip uygulayıcılar kendilerini açık olarak belirtmez ve izleyici gibi görünseler de sessiz olarak mağdurun açığını ararlar. Mobbing sürecinde hiçbir şekilde süreci engellemek için çaba sarfetmemeleride bu grubu mobbing uygulayanlar ile eş duruma getirmektedir.

**Fesat Mobbingciler:** Bu tür mobbing uygulayıcıları; insanları çekemez; devamlı yeni kötülükler arayışında olup, durmadan açıklarını arayıp, türlü iftira ve yalanlarla psikolojik taciz uygulamaktadırlar.<sup>1</sup> Kişilik özelliklerinde farklılık olduğu gibi bireylerin mobbing uyulama şekillerinin de farklılık gösterdiği söylenebilir, bu bireyler kişilik özelliklerinin öz eleştirisini yapmadıkları için mobbing olgusu devam etmekte ve bunu sorun olarak kabul etmemektedirler. Bu tür kişilerin bulunduğu çalışma ortamlarında mobbing kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Fakat, yönetimin önlem alması ya da mağdurların haklarını aramada yalnız bırakılmayarak desteklenmesi bu tip mobbingcileri engelleyici nitelikte olabilmektedir.

---

<sup>1</sup> Tınaz, ss.86-87

### 4.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar

Mobbinge maruz kalan bireyler pasif taraf fakat etkilerin en yoğun yaşandığı kişilerdir.

#### 4.3.2.1. Mobbing Mağdurlarının Kişilik Özellikleri

Mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri şunlardır şeklinde bir çalışma bulunmamaktadır, fakat bazı bireylerin sahip olduğu özellikler o kişilerin mağdur olmasına zemin hazırlamaktadır. Atalay'ın mobbing mağdurlarının kişilik özelliklerini ifade ettiği çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür;

**Yalnız Kişiler:** Çalışma alanında yalnız bırakılmış bireyler söz konusudur. Diğer çalışanlar meydana gelen haksızlığın farkındadırlar fakat mağduru yalnız bırakmayı tercih ederler ve süreci görmezden gelirler. Bu erkek yoğunluğu olan yerde kadın çalışan olabileceği gibi kadın çalışanların arasında ki erkek de olabilmektedir.

**Farklı ( Acayip ) Kişiler:** diğer çalışanlardan bir yönü ile farklı olan ve diğer bireyler ile kaynaşamayan bir kişi söz konusudur. Bu farklılık, giyim tarzı, ırk, terchler olabileceği gibi engelli olma durumu bile mobbing sürecini tetiklemektedir. Yani azınlık olma hali tetikleyici iken evliler arasında bekar olma, bekarlar arasında evli olma gibi sosyal durumlar bile mobbing sürecini başlatabilmektedir.

**Başarılı Kişiler:** Çalışma ortamında bulunan mobbingciler çok çalışıyormuş gibi görünmelerinin yanında çalışan başarılı bir bireyi kabullenemezler. Çalışma ortamında yetenekli, başarılı ve yönetimin taktirini almış bir çalışan diğer kişiler tarafından tehdit olarak görülebilmekte, kıskanılmakta ve mobbin süreci için başlatıcı bir etki oluşturmaktadır. Yetenekli olan birey için asılsız söylentiler ortaya atılır ve çalışması sabote edilir.

**Yeni Gelen Kişiler:** Çalışma ortamında insan kaynakları yönetiminde çalışan seçimi önemsenmeli, azimli, istekli ve örgüt ruhunu benimseyecek bireyler tercih edilmelidir. çünkü çalışma azmi olmayan isteksiz bireyler mobbing sürecine başvurarak diğer çalışanlarda özellikle işe yeni başlayan bireyleri de

etkileyebilmektedirler.<sup>1</sup> Bu özelliğe sahip bireylerin saptanması ve iyileştirmelerin olması mobbing'in etkisi ile oluşacak sonuçları yok edebilir.

Mobbing kurbanları arasındaki ortak noktaları saptamaya çalışan niedl, bireyin dört farklı niteliğini ortaya koymaktadır. Mobbingin gelişimin daha iyi anlamak için bu değerlendirmeler önemlidir.

Niedl'in sınıflandırdığı dört nitelik aşağıda Tınaz'ın çalışmasından aktarılmıştır:

**“Yaş:** Niedl'in varsayımına göre yaş arttıkça mobbing kurbanı olma riski artmaktadır.

**Cinsiyet:** Niedle, kadın ve erkeklerin aynı sıklıkta mobbinge maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında belirli bir fark olmadığını öne sürmektedir. Ancak Amerika'da durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir.

**İş sektörü:** Mobbingin çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör yada iş kolu yoktur.

**Meslek türü:** Bu bağlamda da kayda değer bir farklılık görülmemekle birlikte niedl, yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığının, diğer çalışanlara oranla görülme sıklığının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. ILO raporuna göre, bazı meslek gruplarının, şiddete maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi sürücüler, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışanlar bu grubun içinde yer almaktadır. Mobbinge maruz kalan kişilerin, genellikle çalışma yaşamlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı, örgüte bağlılık ve işe bağlılık gibi pek çok olumlu özelliğe sahip olduklarına dair bulgulara saptanmıştır. Bu olumlu özelliklere rağmen içine düşürüldükleri durumu hemen kabullenen bireylerde mobbinge maruz kalan bireylerdir.”<sup>2</sup> Niedl'in çalışmasından da anlaşılacağı gibi toplumsal algı olan; gençlere ve kadınlara mobbing fazla uygulanır sonucu yanlış, fakat meslek alanlarında farklılıkların olması önem arz etmektedir. Sağlık alanında mobbing in

---

<sup>1</sup> Atalay, ss.11-13

<sup>2</sup> Tınaz, s. 107

fazla olduğu çalışmadan çıkarılan sonuçlar arasındadır. Bu nedenle sağlık yönetim alanı mobbing konusunda hizmet devamlılığı ve ekip bütünlüğü için duyarlı omalı ve önlemler almalıdır.

Mobbing mağdurlarının özelliklerini birebir sıralamanın mümkün olmadığı ifade edilmektedir, mağdur özelliklerini taşıyan bireyler ile uygulayan bireylerin aynı ortamda olması ile sürecin başladığını söylemek mümkündür. Mobbing üzerine çalışmalar yapan Leymann 1996 yılında yaptığı çalışmasında mobbing'e uğrayan mağdurların kesin çizgiler ile şu özelliklere sahiptir ya da şu psikolojik durumları yaşamaktadır şeklinde sınırlandırmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Kişilik özelliklerinde hangi tür özelliklere sahip bireylerin psikolojik şiddete maruz kaldığını ya da hangi özellikleri bünyesinde barındıran ve bu şekilde davranan bireylerin psikolojik tacize maruz kalmadığını ayırt etmek net ve açık bir şekilde söylenememektedir. Fakat genel olarak ortaya çıkan mobbing davranışları incelendiğinde mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinin olduğu görünmektedir.

“Bu özellikler şu şekilde olmaktadır:

- Yapmış olduğu işin en iyisini yapmak,
- Beşeri ilişkilerde her zaman pozitif olan ve çevresindekilerce sevilen bir kişiliğe sahip olmak,
- Çalışan kişinin, çalışma ilkeleri ve değerlerinin çok sağlam olması ve bunlardan asla ödün vermemek,
- Dürüst ve güvenilir, çalıştığı iş yerine sadık olmasını beklemek,
- Bağımsız ve yaratıcı olmak,
- Psikolojik şiddet uygulayıcısının yeteneklerinden çok daha üstün özelliklere sahip olmak,
- Sessiz, sakın, kendi halinde olmak,
- Zorbacının genel özellikleri ise (Leymann, 1990)' a göre aşırı kontrolcü,korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlamaktadır.”<sup>1</sup> çalışma alanlarında eğitim açısından daha ileride olan bireyler, görünüm açısından farklı olanlar, genel gültür ve gelişim olarak kendilerini geliştirmiş parlak elemanlar, bulundukları ortamda rekabetten ziyade bencil kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından açık hedef haline gelmekte ve mobbingcinin mobing davranışlarını başlatması için tetikleyici nitelik taşımaktadırlar. Sadece kişinin başarısı tetikleyici nitelikte

olmamaktadır. Bununla birlikte kişinin konuşma şekli, bulunduğu ve çalışma ortamında temsil ettiği sosyal sınıf (alt-üst), kişinin sahip olduğu etnik unsurlar da mobbing sürecinin başlaması için neden olabilmektedir. Mağdurların özellikleri arasında çalışma hayatında aktif olmaları da görülebilmektedir. Mobbing davranışını sergileyen bireylerin ise sakin, sessiz ve başarılı bireyleri seçerek kendi egolarını tatmin edebilmeyi amaçlamaktadırlar. Yani mobbing uygulayan bireylerin ortak özelliğinin bulunması gibi uygulayan bireylerin tercih ettiği mağdur profilinde ortak özellikleri sınıflandırılabilir.

#### **4.3.2.2. Mobbing Mağdurlarının Psikolojik Durumları**

Mobbing sürecinde sürekli baskı altında olan mağdur ilk andan itibaren psikolojik rahatsızlıklar hissetmeye başlar. “Mobbing’e maruz kalan kişi, “Acaba neden başaramıyorum, karakterim mi bozuk, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?” diye düşünür. Kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha çok başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha çok çalışmaya verir. Bu davranışı, saldırganların ekmeğine yağ sürer. Her işi ona verirler, iş tanımında olmayan işlerle masasını doldururlar, imkansız sürelerde bitirmesini emredip, yapamadığı zaman azarlar, dalga geçerler. Mobbing mağduru kendi yapması gereken işleri de yetiştiremeyince, bu sefer performans değerlendirmede puanları düşer, bu da özgüvenini iyice yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü doğurur. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman kışkırttığı için, Mobbing mağduru kendisini büyük baskı altında çaresiz görür.”<sup>1</sup> Mobbing sürecinin başlama aşamasında mağdur ne ile karşılaşmaya kaldığını anlayamamakta ve bir anlam verememektedir. Mağdurun sorunu bulma ve çözüm üretme girişimleri boşa çıkmaktadır. Bu nedenle çözüm bulamadığı bu süreçte, iletişime geçememe gibi durumlar nedeni ile mağdurun bireysel yıpranma aşamasının başladığı süreç ortaya çıkmaktadır. Bireyin yıpranması nedeni ile bireysel sıkıntılar artmakta ve aile içinde de benzer sorunlar görülmektedir. Yani birey iş yerinde iletişim kuramamanın verdiği yıpranmanın sonucunda evde aile ortamında da iletişim yetersizliği ile sorunlar yaşayabilmektedir.

---

<sup>1</sup> Ekiz, s.32

Mobbing üzerine yapılan çalışmalar da mobbing sürecinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin benlik imajları olumsuz olarak şekillenmektedir ve toplu ortamlarda sürekli kaygı içerisindeyler ve olumsuz düşüncelere sahiptirler. Olumsuz düşünceleri sadece kendi benlikleri ile ilgili değil, çevrelerinde ki diğer kişiler ve dünya içinde olumsuz düşünce söz konusudur. “Leymann, Mobbing mağduru için son derece sade ve fonksiyonel bir tanımlama yapmıştır; Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Mobbing süreci içinde; Mobbing mağdurunun yaşadıkları şöyle sıralanabilir:

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “Beni aralarına almıyorlar.” der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- Diğer yandan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisindeydir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya

her şeyden kendini sorumlu tutar.”<sup>1</sup> Leyman’ın çalışmasında süreç değerlendirdiğinde mobbing sürecin başlaması ile birlikte kişi durumu anlamlandıramamakla birlikte birey duygusal olarak zedelenmekte ve kendisini değersiz kabul etmekte olduğu sürecin başladığını söylemek mümkündür. Sürecin başında sadece kişi üzerinde geri dönüşü mümkün olan sorunlar mevcut iken ilerleyen süreçlerde bireyin ruhsal sorunlar yaşamasına ve hatta en kötü sonucu olan intihar davranışına yol açabileceği ifade edilmiştir.

#### **4.3.2.3. Mobbing Mağdurlarının Tepkileri**

Mobbing sürecinde mobbing uygulayıcılarının hedef aldığı ve yıpratma çalışmalarını gerçekleştirdikleri bireyler yani mağdurlar bu sürecin başlaması ve devam etmesi aşamasında yoğun kaygı yaşarlar ve korku içerisinde bulunurlar. Yaşadıkları yıpratıcı süreç zaten bu bireyleri yalnızlaştırmayı hedeflemiştir. Bu nedenle birey istenen tutum doğrultusunda diğer bireyler ile iletişimini azaltmakta, kurmaktan kaçınmakta ve durumunu diğer bireylerden gizleyerek bireylerin far

---

<sup>1</sup> Atalay, s. 11



etmesini engellemeye çalışmaktadırlar. Çünkü bireysel olarak kendisine zarar veren daha doğrusu duygusal tacizi gerçekleştiren kişiyi başka birisine anlatmanın, şikayet etmenin ya da doğrudan psikolojik tacizi uygulayana durumu izah etmenin bu süreci daha da tetikleyeceğini ve içinden çıkılmaz bir hal alma ihtimalini düşünerek kaçınırlar.

Mağdurun çalışma ortamında mobbing uygulayıcı tarafından ortaya konulan durumu anlama, anlamlandırma ve devamında bu durum ile nasıl baş edebileceğini düşünme ve harekete geçme eğilimi kaçma, kabullenme ve savaşıma hali olarak sınıflandırılabilir. Atalay'ın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; “Bir çok araştırmada, iş yerindeki yıldırmanın, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmalar, mobbinge maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, ise yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliliğin düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi işten kaçmaların ve isten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi iş doyumunun düşmesi gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. Mobbing mağdurlarının farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazıları durumu kabullenerek her şeyi olurlarına bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda kurban pes etmekte, kendini toplumdan soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Mobbing'e maruz kalan çalışanlarda gözlemlenen stresle ilişkili semptomlar, mobbing'e maruz kalmayan çalışma arkadaşlarındakine kıyasla çok daha yüksektir. Bir araştırmada, her 7 intihar olayından birinin iş yerindeki yıldırmanın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir. Mobbing mağdurlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu mağdurlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların, yıldırmanın arkasındaki örgütsel ve durumsal faktörlerin farkına varmalarıyla çözülebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir.”<sup>1</sup> Bu sürecin araştırmalarda elde edilen bulgulara göre intihar ile

---

<sup>1</sup> Atalay, s. 12

sonuçlanması göz önüne alınması gereken önemli bir sonuçtur, mağdurun bireysel ve sosyal destek ağlarının yetersiz olması gibi sebepler nedeni ile göz ardı edilen mobbing sürecinin intihar ile sonuçlanması dikkat çekilmesi için önem arz etmektedir. Çünkü bireyin kendisine yönelik oluşturacağı şiddetin en ileri boyutu intihar eylemidir. İntihar olgusu ile karşılaşılabilen bir süreç olan mobbing olgusunda bu ciddi kişilik çöküşü tablosunu önemsemek gerekmektedir.

#### **4.3.3. Mobbing İzleyicileri**

Mobbing sürecinin başlaması ile duruma dahil olan diğer bir grup izleyicilerdir. “Mobbing sürecinde, uygulayan ya da mağdur olarak rol almayanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece direkt olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan bazen de pasif olarak sürece katılan kişilerdir.”<sup>1</sup> İzleyiciler aktif ya da pasif olarak mobbing sürecini etkileyebilmekte ve dahil olabilmektedirler. İzleyiciler; çalışma ortamında bulunan diğer iş arkadaşları ya da yönetim kadrosu olarak tanımlanmaktadır. Bu konumda olan bireyler sürece dahil olmamakla birlikte mobbing davranışının farkında olan ya da bazı durumlarda sürece dahil olan kişiler olarak ifade edilebilmektedir.

##### **4.3.3.1 Mobbing İzleyicilerinin Kişilik Özellikleri**

Mobbing sürecinde aktif ve pasif olarak yer alabilen bir gruptur. Bu grubun tanımlanabilir niteliğe sahip olmasının nedeni sürecin gidişatını etkileyebilir nitelikle olmaları nedeniyledir. Mobbing olgusunun ortaya çıkması ile izleyicilerin sürece dahil olmaması mağduru daha da zor duruma sokar iken, yalnız bırakmaları mücadele edeceği kitleyi arttırmakta ya da engelleyici tutum ile mağdurun yükünü hafifletme eğiliminde olabilmektedirler. Mobbing sürecinde izleyici konumunu tercih eden bireyler ortaya çıkan olumsuz durumun bilincinde olmalarına rağmen mobbing’e maruz kalan mağdurun mücadele etmesinde kişiye destek olmamakta ve yalnız bırakmayı tercih etmektedirler. Fakat izleyicilerin mağdurun durumunu göz ardı etmeme, sorunu fark etme ve çözüm aşamasında mağdura yardım etme gibi

---

<sup>1</sup> Tınaz, s. 114

tutumlarında gözlenebilmektedir. “Dolaylı Mobbing uygulayıcıları olarak da adlandırılacak izleyicilerin, niteliklerine ve davranış biçimlerine bakıldığında;

- Mobbing süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükken, iş arkadaşları, amirler veya ast konumda ki çalışanlar, gerçekte Mobbing uygulayanların saflarındadırlar.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine aşırı güvenir. Taraflardan birine yakınlık gösterebilirler.
- Bazen de çatışmanın anahtar kişisidirler.

Bu kişiler verdikleri destek ve işbirliği ile Mobbing uygulayıcılarına yardım ederler.

• **İlgisizler:** Mobbing’de aşağılayıcı, yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalarak, uygulayıcıları bir nevi haklı çıkartırlar. Böylece sürecin devamına göz yumarlar.

• **Karşıtlar:** Ortaya çıkan durumdan rahatsız olan izleyiciler, mağdura yardım etmeye çalışır veya en azında bir çözüm üretme gayretindedirler.”<sup>1</sup> Tınaz’ın çalışmasından yola çıkarak şunları söylemek mümkündür; mobbing sürecinde izleyicilerin ilgisiz ya da karşıt olması mağdur açısından önem arz etmektedir.

İzleyicinin kayıtsız kalması uygulayana destek oluyor ve mağdurun yükünü arttırıyor iken, karşıt olması mobbing sürecini sonlandırabilir. Bu nedenle genelde çalışma alanlarında özelde sağlık çalışma alanında ve sağlık çalışanlarında yönetimin ve bireylerin bilinçlendirilmesi ve karşıt durumlarında yönetim tarafından desteklenmesi süreci ortadan kaldırmak için önmleri olduğu söylenebilir.

#### 4.3.3.2 Mobbing İzleyicilerinin Psikolojik Durumları

Mobbing sürecine doğrudan ya da dolaylı olarak dahil olan izleyici grubu bir açıdan da kurban olarak değerlendirilebilir. Çünkü süreç içerisinde olumsuz olan bütün tutum ve davranışların farkında olan izleyici mobbing uygulayan ve mobbing mağduru açısından bütün süreci takip etmekte ve bu sancılı sürecin kendisinin başında gelebileceği kaygısı ile sürece dahil olmaktan çekinmektedir. Ve kısır döngü içerisinde izleyici olarak kalarak mağdurun süreci yaşamasına göz yummakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. “İzleyicinin süreci kesintiye uğratmaya

---

<sup>1</sup> Tınaz, s. 114

çalışmamakla birlikte psikolojik taciz korkusuyla kurbanı yardımcı olamamasının nedenlerinden bazıları şu ekilde sıralanabilir:

\*Psikolojik tacizi uygulayan kişinin örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olması durumunda, sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeyi atması anlamına gelebilir.

\*Psikolojik taciz kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda izleyicinin olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.

\*Psikolojik tacizi uygulayanın niyeti izleyici tarafından anlaşılamadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin psikolojik taciz sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.”<sup>1</sup> Bu sebepler ile izleyici konuma gelen bireyler mağdurun yükünü arttırabilmektedir. Çünkü mağdurun işyerinde karşılaştığı duygusal taciz sürecinde il olarak korku ve kaygı anında iş arkadaşlarının desteğine sahip olması ya da diğer izleyici konumunda olabilecek yönetim tarafından desteklenmesi ve uygulayan karşıtı tutum geliştirilmesi mağdurun süreci başlamadan başarılı bir şekilde sonlandırmasını sağlar nitelikte olduğu söylenebilmektedir. Aksine bireyin uygulayan tarafından amaçlandığı gibi yalnız bırakılması ve tek başına mücadele etmeye zorlanması bireyin yalnız kalarak, korku, kaygı ve benlik imajında bozulma gibi mücadele etmesini engelleyecek sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

#### 4.3.3.3. Mobbing İzleyicilerinin Tipleri

İzleyiciler süreç dışında gibi görülebilmektedir, ve çalışmalarda sınıflandırma dahilinde izleyiciler ele alınmasa dahi sergiledikleri, ortaya koydukları tutumları nedeni ile daha ayrıntılı incelenebilmektedirler. Günel 2010 yılında ortaya koyduğu çalışmasında izleyici tiplerini aşağıdaki gibi aktarmıştır:

**“Diplomatik İzleyici:** Herhangi bir çatışma karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü üstlenir. Bu tarz bir izleyici ileride kurban konumuna da düşebilir.

**Yardakçı İzleyici:** Bu izleyici yıldırma sürecinde saldırgana fazlasıyla sadıktır;

---

<sup>1</sup> A. Naktıyok- M. Durdağ, “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, Kafkas Üniversitesi İİBFD, C. 1, S. 2, Kars, 2011, s.5

ancak bunun fark edilmesini istemez.

**Fazla İlgili İzleyici:** Başkalarının sorunlarıyla ilgilenen izleyici tipidir. Bazen bu ilgi kişilerin özel konularına da yönelmektedir. Yardım arayışında olan kurban dahi bir süre sonra bu izleyiciden rahatsız olabilmektedir.

**Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Bu grupta yer alan izleyici herhangi bir olaya karışmak istememektedir. Olan bitenden uzak durmakta, saldırgana yardım etmemekte ancak uygulanan psikolojik tacize karşı da sessiz kalmaktadır.

**İki Yüzlü Yılan İzleyici:** Bu kişi; görünüşte hiçbir şeye karışmıyor gibi algılansa da, gerçekte saldırgana destek çıkmakta ve saldırının kendisini hedef almasından korkarak kurbanı da yardım etmemektedir.”<sup>1</sup>

İzleyici kişilik özellikleri izleyicilerin hangi tarafta yer alacağını ya da süreci olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyeceğini göstermektedir. Pasif faktör, etkisiz eleman gibi görünen izleyici grubu mağdur açısından önem arz etmektedir. Çünkü, sürecin farkında olan ve sorunları gören bireylerin ortamda var olması destek olmasalar dahi mağdur için itici güç oluşturabilmektedir. Bunu aksine durumu görmezden gelen ve süreci pasifte olsa destekleyen bireylerin olması ve izleyici konumunda olması mağdurun mücadelesini baştan baltalamaktadır. Bu durumun en aşırı şekilde etkileyen faktörü olan aktif izleyiciler ise mağdura karşı mobbing uygulayan kişi yanın da olarak çıkar sağlamayı amaçlamakta ve mağdurun mücadele edeceği sorunların yelpazesini genişletmekte ve bireyin yalnızlaşmasını destekler niteliğe bürünmesine neden olmaktadır.

## 5.MOBBİNG’İN DEMOGRAFİK DEĞİŞİKLİKLERE GÖRE DAĞILIMI

Demografik profilleri “yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon ve kıdem değişkenleri açısından mobbinge maruz kalma sıklıkları arasındaki ilişkinin varlığının ve gücünün bilinmesi ile örgütlerde özellikle İnsan Kaynakları departmanları tarafından bazı önlemlerin alınmasına yardımcı olunabilecektir. Bununla birlikte sayılan demografik özelliklerden görece olarak hangisinin en etkili

<sup>1</sup>D. Günel, “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 12, S.3, İzmir, 2010, ss. 49-50

olduğu da ortaya konmuş olacaktır.”<sup>1</sup> Demografik özellikler açısından riskli olan grupların tespiti yönetim açısından dikkatin o bölüme ya da alana yoğunlaşmasını ve mobbing sürecinin gözden kaçmamasını sağlar. “Mobbinge uğrayan kişilerin cinsiyetleri arasında çok önemli bir fark olmasa da erkek mağdurların çok büyük çoğunluğunun erkekler tarafından, kadın mağdurların da kadınlar tarafından taciz edildiği araştırmalarca kanıtlanmıştır. Ancak çalışma hayatında yöneticilik kadrolarındaki demografik özellikler, kadınları taciz eden bu kadınların patronlarının da erkekler olduğunu göstermekte ve mobbing uygulayıcılarının genel bir şemsiye altında erkeklerden oluştuğunu belirtmektedir.”<sup>2</sup> Sonuçlar gözden geçirildiğinde mobbing sürecine dair bütün tanımlar araştırmalar ile yapılabilmekte fakat çalışma ortamlarında demografik kişilik özelliklerine yönelik ayırım yapılamayacak olması nedeni ile çalışan bireyler ve yönetim oluşmaması için önlem almaları gerektiğini söylemek mümkündür. “Demografik özelliklerde en fazla mobbing açısından dikkat çeken yaş ve cinsiyettir, fakat her alanda mobbing gözlemek mümkündür. Kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing’e maruz kaldığı ( erkeklerden %75 daha fazla), genç grubun daha riskli olmasına rağmen 55 yaş üstü bireylerde daha fazla mobbing süreci ortaya çıkmaktadır.”<sup>3</sup> Demografik özelliklerin çok fazla etkili olmadığı mobbing süreci için söylenebilmesine rağmen bazı ülkelerde, çalışma alanlarında özellikle mobbingin başlamasının asıl nedeni olarak demografik özellikler gösterilebilmektedir. Fakat çalışma alanlarında kişilik özelliklerinden kaynaklanan mobbing olgusu için yönetim insan kaynakları yönetimi ile önlem alabilecek iken çalışma ortamlarında demografik özellik temelli mobbing sürecine önlem alabilmek ya da engellemek mümkün olmayabilmektedir. Bu aşamada ise mobbing uygulayıcılar üzerinde çalışmaların yapılması örgüt açısından önem arz etmektedir. Çünkü, değiştirileme özellikler olarakta tanımlanabilecek olan demografik özellikler bozukluğunun sonucu olarak ifade edilebilmektedir.

---

<sup>1</sup>A. B. Acar- G. Dünder, “İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, C. 37, S. 2, İstanbul, 2008, s.118

<sup>2</sup> C. Altuntaş, “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, C. 18, S. 5, İzmir, 2010, s.2998

<sup>3</sup>T. Akgeyik-M. Güngör, Ş. Uşen-U. Obay, “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar arası Deneyimler ve Perspektifler”, İÜ, İİBD, C. 6, S. 2, İstanbul, 2010, s.106

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG ve YÖNETİM

#### 1. YÖNETİM TANIMI

Çalışma alanlarının ortaya çıkması ile paralelinde gelişen sorunların giderilmesi doğrudan hizmet kalitesini etkilemesi nedeni ile çözüm aşamasında aktif rol alması gereken yönetim kadrosu önem azetmektedir. Yönetim; diğer bireyler aracılığı ile iş görmektir. “Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinden çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler. Birlikte çalışarak daha iyi sonuçlar alabilmek başarılı yöneticilerin özelliklerindendir.”<sup>1</sup> Yönetim süreci içerisinde yöneticiler bir çok alanda uygulamalar ile süreci olumlu yönde ilerletirler. “Yönetim süreci, bu süreci işleten örgütler bakımından düşünülürse yönetim çeşitleri; ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir.”<sup>2</sup> Sağlık çalışma alanında söz konusu olan yönetimi profesyonel yönetim olarak nitelendirmek mümkündür.

Yönetim kadrosunda bulunan bireyler kurum adına ya da bireysel olarak belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetleri ortaya koyarlar. Kovuncubaşı'nın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; yönetim kadrosunda bulunan bireylerin gerçekleştirdiği faaliyetler farklı işlevler içerisinde gruplandırılmaktadır. Yönetimin gerçekleştirilmesi için geçen süreç içerisinde öncelikli olarak istenilen amacın ortaya çıkması için gerekli olan planlama, yöneltme, örgütleme, ve denetim işlemleri bir bütündür. Planlama işlevi, kurumun bünyesinde hedeflediği amaçların belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda yol alabilmek için gerekli olan hertürlü aracın kararlaştırılmasına yönelik aktiviteleri içermektedir.

---

<sup>1</sup> R. Tiyek, “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C. 2, S.1, Kırıkkale, 2011, s.114

<sup>2</sup> T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s. 42

Örgütlenme işlevi, resmi olarak mevcut olan yetki ve beraberinde mevcut olan sorumlulukların bağlantılarının tespit edilmesi, iş paylaşımı ve tasarlanması, bölümlendirme, bilgi sisteminin tasarımı ve eşgüdüm gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetme işlevi, iletişim, güdüleme, önderlik gibi temel süreçlerle beraber insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri içine alır. Denetim işlevi, başarı standartlarının belirlenmesi, elde edilen sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların belirlenerek gereken önlemlerin alınması faaliyetlerini içine alır. Yönetim süreci bir çok faaliyeti içinde barındırması ve özelliklere sahip olmasına rağmen en belirgin özelliği; devamlılık göstermesi yani mantıklı bir sıra izleyerek döngüsel olmasıdır. “Yönetimin davranış boyutunun özelliklerinin bilinmesi gereklidir. Üretime ilgi duyuyorsa otokratik, insana ilgi duyuyorsa katılımcı veya demokratik davranıştan bahsedilebilir. Hastaneler özellikleri gereği, otokratik davranış tarzından ziyade, demokratik davranış tarzını tercih etmesi gereken örgütlerdir.”<sup>1</sup> Sağlık alanında mobbing kavramının diğer mesleki alanlara göre daha fazla olması yönetimin Kavuncubaşı’nın çalışmasında belirttiği gibi demokratik olmasının önemini ortaya koyar. Çünkü, mağdur ve uygulayan arasında çözüm süreci bunu gerektirmektedir.

Yöneticilerin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için taşıması gereken nitelikler aşağıda Tiye’ın çalışmasından aktarılmıştır:

- “\* Başarılı yöneticiler sorumluluk yüklediği işi ve yöneteceği kişileri yakından tanır,
- \*Etkin, akılcı, tutarlı ve yerinde kararlar alır,
- \*İşgörenlere karşı yansız, objektif ve insancıl davranır,
- \*Kişiliği ve davranışlarıyla işgörenlere örnek olur,
- \*Sorumluluk duygusuna sahiptir,
- \*İşgören hatalarını hoş görür,
- \*İşgörenleri grup çalışmasına özendirir ve onları güdüler,
- \*Gerektiğinde ve yapılan hata ile orantılı olmak koşuluyla işgörenlere ceza verir,
- \*Kendisine bağlı astların yetişmesine ve yönetim boşluklarının doğmamasına çalışır,
- \*İşgören sorunlarını dinler, astların görüş ve önerilerini alır,
- \*Kendisine güvenen, iradeli, sağduyulu, soğukkanlı, sabırlı, cesaretli ve giyimine

---

<sup>1</sup> Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 6



özenlidir.”<sup>1</sup> Görülüyorki başarılı bir yönetici kendi yönetiminde bulunan bireylerde haberdra ve sorumluluk sahibidir. Bu özelliklerin yöneticide bulunması yönetim aşamasında çalışma alanında ortaya çıkacak sorunları kolay saptamasını sağlar. Çünkü yöneticinin aşına olduğu ortamda ve bireylerde ortaya çıkan sapmalar hemen yönetici tarafından fark edilir ve sorunun önlenmesi için en önemli kısım tanılama sağlanmış olur. Bu şekilde mobbing olaylarında da sahada ki başarılı yöneticilere önemli görevler düşmektedir çünkü yaptırımın ellerinde olması mobbing sürecini, etkilerini ve sonuçlarını etkileyebilir konum sağlamaktadır. Çalışma alanlarında ortaya çıkan rekabet ortamlarında iş verenlerin ya da yöneticilerin üretimi arttırmak ve zaman tasarrufu sağlayarak bunu gerçekleştirmek için keyfi olarak psikolojik taciz uyguladıkları görülmektedir. Çalışma alanlarında iletişim ağlarının yeterli olmaması ve çalışan bireylerin sorunlarını rahat bir şekilde ifade edememeleri ya da eleştiride bulunamamaları da mobbing davranışını tetikleyen sebepler arasında yer almaktadır.

### 1.1. Yönetim Becerileri

Yönetim becerilerinin bir yöneticide bulunması örgüt içerisinde ki bütün bireylerin işlevselliğini olumlu yönde etkilemektedir. Yönetim aşamasının hizmet süreci için önem arz etmesi nedeni ile yönetim statüsündeki bireylerinde özellikleri önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alındığında başarılı yöneticilerin sahip olmaları veya kazanmaları gereken beceriler mevcuttur. Bunlar yönetsel işlevler ve bağlantı süreçleri olarak iki başlık altında toplanabilmektedir;

**Yönetsel İşlevler:** “Örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan tüm yönetsel eylemleri tanımlamaktadır”<sup>2</sup> başarılı olabilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken yönetim dahilindeki tüm yetenek ve becerileri kapsamaktadır. Bu bağlamda yönetim kadrosunda olan bireylerin bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Yönetim kadrosundaki bireylerin örgüt iklimini oluşturma ve sağlıklı bi şekilde devam ettirebilmesi için gerekli olma becerilerini şu şekilde aktarmak mümkündür;

**“Planlama:** Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, planı ortaya

---

<sup>1</sup> Tiyek, s.114

<sup>2</sup> D. Gürüz- E. Gürel, Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara, 2006, s.23

çıkarmak için izlenen bir süreçtir.”<sup>1</sup> Tüm işlevsel faaliyetlerin başlamasında en temel nitelikte olan süreç planlama kısmıdır. Bunun nedeni ise eğer sağlam düzenli ve işlevsel olan bir planlama aşamasının olması ve bu düzeneğin devamlılığının sağlanması istenilen amaca ulaşmayı ve ortaya çıkabilecek problemlerin ortadan kaldırılması için kolaylaştırıcı nitelikte olmasının yanında emek, zaman ve para kaybetmeden sonuca ulaşmayı sağlamaktadır. Enver ve Kovancının bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde özetlemek mümkündür; Planlanmanın öneminin her aşama için gerekli olması nedeni ile yönetim statüsünde bulunan yöneticilerin planlanma sürecini başarılı bir şekilde işletmeleri gerekmektedir. Yapılan planlanmanın içerisine dahil ettiği etmenleri tanımlanması önemlidir. Maliyet, zaman, kalite ve işin bitirilmesi için tahmin edilen kaynak cinsinden tanımlanmış olması gerekmektedir.<sup>2</sup> Bu sayede yöneticinin gerçekleştirdiği plan sayesinde bütün iş verenler önlerini görebilmekte ve ortak dil oluşturulmaktadır. Ve oluşturulan plan doğrultusundan bütün çalışanlar nerede bulunacaklarını kestirebilmektedirler.

Kaynak’ın bu konu hakkındaki başlıklarını şu şekilde özetlemek mümkündür; **Örgütlenme/Organize Etme:** Amacın gerçekleşmesi için gerekli olan insana ait faktörleri ve teknik etmenleri bir araya sistemli bir şekilde getirilmesi için yapılan ve gerekli olan çalışmaların tümüdür.ve bu süreç için gerekli olan tüm çalışmalar bir bütünlük arz etmektedir.

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnsan kaynaklarının amaca yönelik yapılan süreçler içerisinde çevresel ve örgütsel ortamlarda çevreye, brgüte ve bireye faydalı olacak şekilde, yasal düzenlemelerin dikkate alınarak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan çalışmaların ve işlevsel faaliyetlerin tümünü içine alan süreç olarak tanımlanabilmektedir.<sup>3</sup> Mobbing sürecinin aşamaları tanımlanırken insan kaynakları yönetiminden iş yerinde psikolojik tacizin daha başlamadan yok edilmesi için gerekli ve etkili bir yönetim odağı olduğu söylenebilmektedir. Çünkü çalışma hayatına dahil edilen bireylerin işe başlama sürecinden devam eden eğitim sürecinide içine alan insan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde yapılması ilerde bu kişilere bağlı gelişebilecek psikolojik taciz olaylarının engellenmesi için önlem alınmasını sağlayacak etki alanına sahiptir. Bu özelliğe sahip olan yöneticilerin insan kaynakları

<sup>1</sup> R. Geylan, Planlama Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004, s.4

<sup>2</sup> E. Enver- A. Kovancı, “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, C.1, S.4, 2004, s.77

<sup>3</sup> T. Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, ss.12-13

yönetimini işlevsel olarak yerine getirmesi ile birlikte mobbing'in ortaya çıkma ihtimalini azaltmasının mümkün olduğu söylenebilmektedir.

Tiyek'in diğer yönetsel işlevleri hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür;

**Yöneltme:** Yönetici konumundaki bireylerin belirlenen amaca ulaşmak için diğer çalışma alanında iş görenlerin davranış ve tutumlarında etkilenebilmesini sağlayan süreçtir. Bu aşamadaki en temel amaç hizmet çıktısı olarakta görülebilecek olan verimliliği arttırmaktır. Yöneltme konusunda insana yönelik iş ortamının oluşturulması verimliliği arttırmaktadır bunun paralelinde işe yönelik iş ortamının oluşturulması ise yöneltme sürecinin başarısını arttırmaktadır.

**Eşgüdümleme:** Fayol'a göre eşgüdümleme, „Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır. Çalışma hayatında mevcut olan tüm işletme alanları kendi arasında ve bu çalışmaların bulunduğu çevreye yönelik uyum sağlaması için ele alınan bir süreçtir.

**Denetleme:** Denetleme, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak değerlendirilebilir. Fakat denetleme sürecinin katı olmaması gerekmekte, çalışma hayatı içerisinde mevcut olan tüm bireylerin sosyal ihtiyaçlarını ve bireysel işe dönük yaratıcılıklarını ortadan kaldıracabilecek nitelikte olmaması gerekmektedir. Sadece denetleme süreci düzeltici kontrolün üzerinde odaklanmaması bu süreç içerisinde önleyici kontrol mekanizmalarında geliştirmesi gerekmektedir. Mevcut standartlar gerçekçi olmasının yanında doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut durumların sapmalarının belirlenerek önlemlerin önleyici tarzda olması gerekmektedir.

Bağlantı süreçlerinin alt başlıklarını ise; Karar Verme, İletişimYaratıcılık, Zaman Yönetimi, Stres yönetimi, Çatışma yönetimi başlıkları altında toplanabilmektedir.<sup>1</sup> Yönetim kadrosunun çalışma alanının her alanını kapsayan ve ilgilendiren bu özelliklere sahip olması örgütün iyi bir şekilde çalışmasını ve uyum içinde olmasını destekler niteliktedir. Çünkü sağlam bir yönetim kadrosu bu donanımlara sahip ise güven zemini oluşturur ve bireylerin kendilerini rahat ifade

---

<sup>1</sup> Tiyek, ss.126-127

etmelerini, yaratıcı fikir beyan edebilmelerini ve dahilinde sorunları çatışma boyutunda iken olumlu hale çevirebilmeyi sağlayabilmektedir.

Çalışma ortamının var olması, toplu çalışma ortamı, alt üst ilişkisi, sorumluluklar birey için stres faktörü niteliğindedir, yönetimin oluşabilecek her türlü stres faktörünü ya da var olan faktörleri yönetmesi bireyin, yani çalışanların stresle baş etme katsayılarını arttırabilmektedir. Stresle etkili bir şekilde başedilmesi ve kontrol edilemesi yeterli seviyede tutulması verimliliği arttırabilir iken kontrol edilemediği durumlarda kişi üzerinde zararlı etkiler oluşturabilmektedir. Çatışmanın var olması örgütler açısından tehdit değildir, fakat iyi yönetilemeyen çatışma ortamı saldırganlık boyutuna geçerek örgüt içinde mobbing için zemin hazırlayabilmektedir. Fakat çatışma yönetimini bilen yönetim kadrosu çatışma sonucunda üretimi destekleyen yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedirler.

## **1.2. Sağlık Yönetimi**

Çalışma alanlarının tümü üretim için insan yararına hizmet amaçlamasının yanı sıra direk olarak bireyin bedeni ile etkileşim içinde olan ve diğer alanlarda aktif olması için sağlığı açısından gerekli hizmetleri aldığı sağlık hizmetleri alanı yönetim açısından ciddi öneme arz etmektedir. Doğrudan insan yaşamı ile ilişkili olması nedeni ile de yönetim açısından özellikle olan bir alandır.

Can ve İbicioğlu'nun çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; hastaneleri büyük işletmeler arasında kabul etmek ve bu şekilde değerlendirmek mümkündür. Çünkü sağlık sektörü içerisinde büyük bir paya sahip olan alan hastaneler olarak görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında yönetim alanı önem arz etmektedir ve yönetim profesyonel bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu açıdan yönetim ilkeleri ciddi önem arz etmektedir. Sağlık alanında yapılan yenilikler ve sigortanın ortaya çıkması ile hizmet alan kesimin talebi daha da artmış, ulaşım kolaylaşmış, sağlık veren kurum sayısı artmış olması nedeni ile sağlık harcamaları artmıştır bu nedenle genişleyen ve talep edilen hizmet alanı beraberinde performansın artmasını amaç haline gelmiştir. Performansın artması demek hizmet veren kişiler üzerinde ki yükü arttırmak anlamına gelmesi nedeni ile işverenlerin motivasyonunu sağlayarak, aktif, etkili, stresi azaltan yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir. Bunun yanında üretilen hizmetin de kaliteli ve kolay bir şekilde hizmet alan bireylere etkin

bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde yönetim ve organizasyon çok önemli bir araçtır.<sup>1</sup> Sağlık hizmetlerinin aktif şekilde tüm bireylere ulaştırılması için yönetim kadrosunun aktif olması gerekmektedir, kar amacı gütmeyen sağlık örgütleri hizmet amacı gütmektedir fakat yetersiz yönetim nedeni ile üretilen hizmetin ihtiyaç sahibine ulaşmaması gibi durumlar yönetimin daha da önemli olmasına sebep olabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin verildiği sağlık kurumlarının yönetim kısmı bir çok alanı içinde barındırmaktadır. “Sağlık yönetimi insan kaynakları planlaması ve yönetimi, finansal yönetim gibi birbirinden farklı pek çok faaliyetin bir arada yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Sağlık hizmetleri yöneticiliğini hem bir yönetim alanı olarak hem de sağlık ve tıbbi bakım sektörü içinde fonksiyonunu benzersiz kılan bazı koşullar mevcuttur. Bu koşullar mesleğin önemini artırmaktadır.”<sup>2</sup> Mesleğin öneminin artması ile birlikte yaşanabilecek sorunlarda çeşitlenebilmektedir. Mobbing sürecinin en fazla yaşandığı alanlardan birisinin sağlık alanı olması da bunun kanıtı niteliğindedir ve yönetimin önemini tekrardan ortaya koymaktadır.

Sağlık alanlarında verilen hizmeti içine kapsayan organizasyonların yönetilmesi karmaşık ve güç olan sistemler içerisinde sayılabilmektedir. Çimen’in bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür; ülkelerin gelişmişlik düzeyinin artması ile birlikte üretim yapan iş kollarında tüketim ile paralel olarak yükü artmakta ve karmaşık örgüt ortamları meydana gelmektedir. Bununla birlikte bu kurumların etkin yönetilmesi için yöneticilerin de beceri, bilgi, başarı ve yeteneklerinin de özellik ve kapsamı günden güne değişen şartlar paralelinde değişmekte ve gelişim göstermektedir. Nüfusun artması, sağlık hizmetlerine ulaşılabilirlik ve faydalanabilirlik oranının artması ile birlikte sağlık yönetiminin ve sağlık hizmetlerinin önemi hem dünyada hem de ülkemizde artmaktadır. Bunun yanında sağlık hizmetlerinde yönetim alanına verilen önem ile birlikte beraberinde sağlık performansının da ilişkili olarak artacağı değerlendirilmektedir. Eğitim açısından gerekli bireylerin yönetim kadrosunda olması da başarıyı destekler nitelikte olmaktadır. Bu nedenle gerekli alanlara başarılı eğitimli elemanların bulundurulması

---

<sup>1</sup> A. Can- H. İbicioğlu, “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBD, C. 13, S. 3, Isparta, 2008, s. 254

<sup>2</sup> M. Çimen, “Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi”, Acıbadem Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Dergisi, C. 1, S. 3, İstanbul, 2010, s.137

başarı için gerekmektedir. Başarı açısından yönetim kadrosu için gerekli olan bu özelliklerin farkında olan ülkeler bu yönde düzenlemeler ile çalışma alanlarında başarı ve kaliteli üretim yanında örgüt kültürüne bağlı mutlu çalışanlar içeren örgütler oluşturmuşlardır ve tasarruf etmişlerdir. Bu açılardan ele alındığında sağlık hizmetlerine önem verilmesi ülke için fayda oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Sağlık alanının temel ihtiyaca cevap vermek için oluşturulan hizmet çıktısının olduğu kurum olması yönetimin devamlılık, iyilik, üretici, sağlıklı bir örgüt için gerekli ve önemli olduğu söylenebilmektedir.

Sağlık kurumlarının yönetiminin önemsenmesi hizmet çıktısının toplumu ve ülke ekonomisini etkilemesi açısından önem arz ettiği söylenebilmektedir. “Sağlık kurumları yönetimi; insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formal örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Sağlık kurumları yöneticileri, saptanan amaçları yerine getirirken çok sayıda faaliyeti yerine getirmektedir. Bu faaliyetleri, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme işlevleri olarak yerine getirirler.”<sup>2</sup> Sağlık kurumlarında çalışmakta olan yöneticilerinin ortaya koydukları yönetim becerileri planlama sonucunda ortaya konulan amaçların ulaşılmasını destekler nitelikte olabileceği gibi örgüt iklimini zedeleyen, örgüt ruhunu ortadan kaldıran nitelikte de olabilmektedir.

Mobbing olgusunun ortaya çıktığı çalışma alanları gözlemlendiğinde kar amacı gütmeyen hizmet amacı güden alanlarda daha fazla ortaya çıktığı saptanmıştır, bu alanların başında sağlık gelmekte ve sağlık çalışanları için ciddi bir sorun olarak tanımlanabilmektedir. “Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada meydana gelen yıldırma davranışlarının % 75,8’i, başka bir araştırmada % 71’i ve yine sağlık sektöründe yapılan başka bir araştırmada ise hastane çalışanlarının % 39,2’si üstleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. ABD’de yapılan bir araştırmada da yıldırmaya uğrayan çalışanların % 72’si bu davranışları işverenleri tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise yıldırma davranışlarına maruz kalanların % 32,5’i bu davranışların

---

<sup>1</sup> Çimen, s.138

<sup>2</sup> Can- İbicioğlu, ss. 259-260

arkadaşları tarafından kendilerine uygulandığını belirtmişlerdir.”<sup>1</sup> Çalışma alanlarında psikolojik tacizin genellikle yönetici konumundaki bireylerin kendilerinden alt statüdeki kişilere uyguladığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise yönetici statüsünün profesyonel anlamının kişiler tarafından tam olarak algılanmaması ve keyfi olarak kullanılmasıdır. Bu açıdan yönetim kadroları ele alındığında başarılı yöneticilerin bulundukları konuma güç katarken, başarısız kötü yöneticilerin ise konumun gücünü kendi bireysel çıkarları için kullandıkları görülmektedir. Bu açıdan yönetim kadrosunda bulunan güç yetersizliği örgüt içerisi tutumu da etkilemektedir.

Kötü yöneticilerin mobbing davranışı için tetikleyici olabileceği görülmektedir. Çok geniş bir yelpazeye dağılan sağlık yönetimi alanı mobbing oranlarında yüksek olduğu bir alandır. Bu alanda meydana gelen şiddetin her türlü önlenebilir özellik taşımaktadır, sağlık yönetimi açısından başarılı yöneticilerin alacağı önlemler ve farkındalık yüksek mobbing oranını aşağılara çekebilir. Bu nedenle öncelikle yönetim mobbing olgusunun varlığını kabul etmeli ve bilgi sahibi olmalıdırlar.

### **1.3. Sağlık Yönetiminde Bulunan Kişilerin Mobbing Sürecindeki Görevleri**

Toplu çalışma alanlarının ortaya çıkması ile birlikte varlığı ortaya çıkan psikolojik taciz olarakta isimlendirilen mobbing kavramı, içine kapsadığı tüm alanları yani çalışanları, iş alanlarını yani kurumları ve kişileri içine alan toplumu etkilemekte bu alanların sağlığının, mutluluğunun ve gelişimlerinin önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bu davranış sadece engel olmamakta aynı zamanda etkilediği alanlar üzerinde ciddi sonuçlarda ortaya çıkarmaktadır.

Yiğitbaşı ve Deveci’nin bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde yorumlamak mümkündür; cinsel tacizin ciddi sorunlar arasında olduğu gelişmiş ülkelerde mobbing olgusu cinsel tacizden daha öne geçmiş ve ciddi sorun oluşturmaya başlamıştır. Bunun yanında çalışanlar arasında sorun teşkil eden mobbing kavramı genellikle üst düzey kadrolarda yer alan yönetim kolunu işleten

---

<sup>1</sup> Tiyek, s. 135

bireylerde ve bu kişiler arasında daha fazla görülmekte hatta üst düzey yöneticilerin meslek hastalığı olarak kabul edilmektedir. Çalışma alanlarında ciddi tehdit oluşturan bu sorun sağlık alanlarında daha fazla ortaya çıkması nedeni ile sağlık yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanlar açısından ciddi güvenlik ve sağlık riski oluşturmakta ve ailesi ve toplumu etkileyecek düzeyde sorunlar ile sonuçlanmaktadır. Öncelikli olarak çalışma alanlarında farkındalığın oluşturulması önemlidir bu şekilde hem yönetim hemde çalışanlar açısından alınacak önlemler ve geliştirilecek çözüm önerileri ve çözümler bu şekilde daha etkin yönetilecektir. Sağlık kurumları açısından öneminin fazla olmasının nedenleri arasında araştırma sonuçları gösterilebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışma alanlarında diğer kurumlara oranla 16 kat daha fazla mobbing riski söz konusudur. Bu durum sağlık yönetimi açısından mobbing'in önemini arttırmaktadır. Mobbing süreci içerisinde mobbing'e maruz kalan bireyler üzerinde; yıldırma, kurumun hizmetinden yoksun bırakma, kişi hakkı olan izin ve görevlendirmelerden mahrum bırakma, bıkıştırma, zorla tayin gibi kişiyi mobbing uygulama süreci içerisine alan tutum ve davranışlar ile karşı karşıya bırakabilmektedir.<sup>1</sup> Yönetimde ki kişilerin mobbing uygulayıcısı olması da mağdurların destek kollarını ortadan kaldırmakta ve bireyin direk olarak sonuç ile yüzleşmesine neden olmaktadır.

Çalışma alanlarında sağlık çalışanı için tehdit unsuru olan mobbing davranışlarının uygulanabilirliğini azaltmak kurumun öncelikli görevleri arasında iken kurumun yani yönetimin sorunun kaynağı olması süreci ve mağduru çıkmaz bir hale getirmektedir. “Kurumun amacını ve etkinliğini olumsuz etkileyen bu davranışlarla mücadelede en önemli görevler, işletmelerin sahipleri ve yöneticilerine düşmektedir. Bu kişilerin, çatışmaların farkında olmaları ve bunların çözümlerinde adil, yapıcı ve insani olmaya özen göstermeleri, mobbing olgusunun nedenleri ve sonuçları hakkında çalışanlarını eğitmeye istekli olmaları gerekmektedir. Psikolojik tacizi engellemek için örgütün kalbinin insan olduğu düşüncesiyle, çalışanlarına daha güvenli bir iş ortamı yaratabilmek için, örgütün yönetim anlayışının reorganize edilmesi gerekmektedir. Sorunu çözmek veya engellemek için, önce sorunun varlığını kabul etmek gerekir.”<sup>2</sup> Mevcut olan bu sorunun saptanması ile birlikte ilgili

---

<sup>1</sup> Ç. Yiğitbaşı - S.E. Deveci, “Sağlık Çalışanlarında Mobbing”, Fırat Üniversitesi, Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Dergisi, C. 6, S. 2, Elazığ, 2012, s. 25

<sup>2</sup> Mercanlıoğlu, s.37



olan tüm bireylerin mobbing konusu hakkında bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Mağdurdan topluma kadar geniş bir yelpazeyi içine kapsayan bu sorunun ortadan kaldırılması için yasal düzenlemelerde yapılması gerekmektedir. Yasal mücadele içerisinde mobbing konusuna yönelik eksikliklerinde giderilmesi zorunludur. Bu eksiklikler göz önüne alındığında mağdurun mücadele edeceği yük artmaktadır. Bu nedenle sağlık yönetimi açısından ele alındığında hastane ortamında mobbing bireylerin hem mutsuz olmalarına hemde hizmet kalitelerinin düşmesine neden olmakta ve bireyler mutsuz ortamlarda çalışmalarına neden olmaktadır. Bu açıdan mobbing konusu ile ilgili sadece bilgilenecek yeterli değildir. Yönetim önleyici faaliyetler içerisinde girerek ciddi sorunun önünü kesmek için eylem planları geliştirmesi gerekmektedir.

Sağlık alanlarında hizmet veren kurumlarda mobbing olgularının oranının diğer alanlara göre daha fazla olması ve birçok iş grubunu bünyesinde barındırması nedeni ile mobbing konusu hakkında yapılan iyileştirmeler hem çalışanların motivasyonunu üst seviyelerde tutacak, çalışma alanını daha işlevsel kılacak, bireylerin mutlu olmasını sağlayacak yani çalışan memnuniyetini üst seviyelere taşıyarak hasta memnuniyetini de etkileyecek aynı zamanda hizmet kalitesinde arttıracaktır. Yönetim bireylerin iş ortamından sorumlu olan kişileri motive eden, iş doyumunu, çalışan memnuniyetini kontrol eden ana parçadır. Bu birimin mobbing uygulayıcısı olması çözüm üreten kademeyi sorun haline getirmektedir. Çalışanların iş yükü bu nedenle iki katına çıkmaktadır. Eğer mobbing uygulayıcısı yönetim dışında kalıyor ise bu sefer de yönetim bu problemin çözümü için çaba harcamalıdır.

## **2. MOBBİNG ile İLİŞKİLİ YÖNETSEL FAKTÖRLER**

Yönetimsel olarak mobbing; yapılan çalışmalarda özellikle eğitim, sağlık ve kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarında daha fazla görülmüştür. Bunun nedeni ise bu tür kuruluşların yönetimsel olarak yeterli olmamasıdır. Mobbing eksik ve yetersiz yönetimden kaynaklanmaktadır. Mobbing yönetimsel olarak şu şekillerde ortaya çıkmaktadır; Yönetim olarak dikkatli olmamak, çalışanları motive eden olguların yetersizliği, iş yerinde çalışanlar arasında moral yetersizliği, çalışanlar sorumluluk veya yetki verilmemesi, çalışan bireylerin ya da örgüt içerisindeki tüm kişilerin örgüte olan bağlılıklarının azalması, iş yerinde devam eden sürecin değişmeyerek

monoton bir hale gelmesi, mevcut olan süre ve enerjinin etkin kullanılmaması, iş görenler ile olan iletişim sürecinde bireylerin iş yerine karşı olumsuz tutum geliştirmesine sebep olunması, örgüt kültürünün gelişmemiş olması, çalışma alanında bireyler arasında devamlı ve çözüme ulaşmayan çatışmaların örgüt iklimini olumsuz etkilemesi gibi sebepler sayılabilmektedir.

Yönetimsel olarak “otokratik yönetim tarzı, yetersiz liderlik, duygusal zeka yoksunluğu, mükemmellik arayışı da mobbing eylemini hızlandırmaktadır. Mobbing eyleminin gerek oluşumunda gerekse bu sürecin devamında yönetimsel faktörler oldukça etkilidir. Eğer yönetim mobbing eylemlerinin farkına varmaz ya da görmezden gelirse örgüt uzun süreli ve geri dönüşü olmayan zararlara uğramaktadır. Mobbing faktörlerinden olan stresli yöneticiler, yöneticinin yetersiz eğitimi, zayıf yönetim yeteneği, yetersiz performans değerlendirme, çalışanın yetersiz eğitilmesi faktörleri mobbing oluşumunda çok önemli kabul edilmiş ve yüksek oranlı yüzdelere gösterilmiştir. Bu durum mobbingin çok önemli bir yönetimsel sorun olduğunun kabul edilmesini açıklamaktadır.”<sup>1</sup> Çalışma alanında yönetim kadrosunun çalışanlara ve örgüte karşı iyi niyetli ve adaletli olması çalışma ortamındaki bireyleride etkilemektedir. Bu özelliklere sahip olan iş yerlerinde iş görenler birbirlerine karşı tutumlarında daha net ve açık, birbirlerine karşı içten ve dürüst, aynı zamanda ortaya konulan yeni fikirlere daha ılımlı ve kabullenici olduğu söylenebilmektedir. Bunun tam karşıtı olumlu kabul edilen tutumların benimsenmediği iş yerlerinde ise olumsuz ve reddedici davranışlar ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Psikolojik Şiddet (Mobbing)’in her işletmede veya kurumda ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur. İşletme bu davranışları alttan alıp görmezden gelip, göz yumduğu, hatta kışkırttığı, takdirde mağdur, karşılarındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görmektedir. Bu nedenle yönetimin mağdur yanlı bir politika içinde olması mobbing davranışını engelleyici nitelik göstermektedir. Fakat, yönetimin sahip olduğu bazı olumsuz özellikler mobbing için ortam hazırlayıcı hatta destekleyici bir etken oluşturabilmektedir. Ekiz’in çalışmasında mobbing’e neden olan örgütsel nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür; Kötü yönetim, iş yerinde monotonluk, yönetimin mükemmellik arayışı ve yükselme beklentileri, zayıf işletme

---

<sup>1</sup> Mercan, s.43

kültürü ve iklimi, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörler örgüt içerisinde mobbing için ortam hazırlamakta ve uygulayıcıları desteklediği gibi mağdurlarında yükünü arttırmaktadır.<sup>1</sup> Sağlık alanlarında iş yoğunluğu, eleman sıkıntısı, sürekli hizmet beklenilmesi, ödül yöntemlerinin işlevsel olmaması, ceza yönteminin daha fazla kullanılması, monotonluk, bazı durumlarda yönetimin demokratik olmaması gibi sebepler mobbing'i arttırması nedeni ile yönetim bu konuda faktörleri ortadan kaldırmak için çalışması önem arz etmektedir.

## **2.1. Mobbing ve Liderlik**

Mobbing eyleminin oluşum nedenlerinin başında gelen liderlik tarzı ve özellikleri mobbing sürecinin başlamasında, devamında ve sona erdirilmesi üzerinde oldukça etkilidir.

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Mobbingin oluşum nedenlerine bakıldığında zayıf ve yetersiz liderliğin mobbing oluşumunda etkili olduğu vurgulanmaktadır. Yapılan çeşitli tanımlamalarda liderliğin grup üyeleriyle karşılıklı ilişkilere dayanan çift yönlü bir rol olduğu, liderin güç ilişkisi ile uyma davranışını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Bir kişinin diğerlerinin davranışlarını etkileyebilmesi demek olan güç; kişinin kendisinden doğar. Yetkinin kullanımı ve diğer güç kaynaklarının harekete geçirilmesi ile gerçekleşebilir. Bir etkileme kaynağı olan güç kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği demektir. Günümüzdeki insan merkezli yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanları etkilemek, onları örgütsel amaçlar etrafında toplayabilmek ve harekete geçirebilmek liderlik becerileri kapsamında yer alan çabalardır.

---

<sup>1</sup> Ekiz, ss.45-50

Liderin en önemli becerilerinden birisi de, çalışanları motive etmeyi bilmesidir. İnsanları harekete geçirebilmesi için onların güvenini kazanması gerekir. Bu ise hangi ölçüde ortak amaç duygusu ve örgütsel bağlılık duygusu geliştirebilmiş olmasına bağlıdır. Liderin diğer bir yeteneği ise, endişe giderici bir özelliğe sahip olmasıdır. Tehlike, belirsizlik veya hızlı değişim zamanlarında çalışanlar endişeye kapılırlar ve liderlere bir emniyet kaynağı, bir güven ve istikrar odağı gözüyle bakarlar. Liderlik becerileri aynı zamanda usta bir manipülasyon biçimine dönüştürülebilir. Liderlik çalışanların aldatılmasında da kullanılabilir. Beceri ve teknikler tek başına ahlaki bir kaliteye sahip değildir. Ama manipülasyon uzun vadede ters tepkilere neden olmaktadır. Manipülasyon liderlik değil, sahtekârlıktır. Çalışanlar eninde sonunda kötüye kullanıldıklarının farkına varırlar. Bu durumda lider kendini öfke ve hiddet duyguları içinde bulur. Liderin sergilediği bu özellikler ahlaki olmayan uygunsuz davranışların sergilendiği mobbing eylemlerinin başlamasına neden olmaktadır.

Yönetim kadrosunda bulunan lider kişinin kurum içersinde bulunan bireylerin değişmesini sağlamak değildir. Örgüt içerisinde bulunan bireylerin kendi bünyelerinde bulundurdıkları gücün, yeteneğin ve hırsın ortaya çıkarılması ve bu yönde desteklenmesi için çalışmaktadırlar. Bu açıdan yönetim ele alındığında liderler iletişim becerilerini etkin şekilde kullanma, planlama ve işletme yönetiminde akılcı kararlar verme becerilerini bünyelerinde bulundurmalıdır. Bunun yanında öncelikli olarak lider rolünde olan bireyler ise insanlara karşı sergiledikleri tutumlar önem arz etmektedir. Kendisine ve diğer çalışanlara olan saygısı bu özellikleri etkin kullanmasını sağlayacaktır. Çünkü liderin bünyesinde barındırdığı özellikleri ve diğer kişilere olan tutumları çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu etkilemektedir.

Değer kavramını benimsemesi, kendisini ve diğer insanları değerli görmesi, kişilerin üretici fikirlerini desteklemesi ve sürece dahil hissettirmesi örgüt iklimini olumlu etkileyecek ve bireyler arası çatışmaları aza indirgeyerek mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını engelleyecektir. “Mobbing sürecinde yönetimin katıldığı kurumsal güç aşamasında liderlik bu sürecin uzamasında veya çözümünde çok etkili olmaktadır. Bu durumda mobbing dinamikleri harekete geçebilir. Mobbing dinamiklerinin harekete geçmesinde etkili olan liderlik tarzı, değerlerle yakından

ilgidir. Değerlerin olmadığı bir örgüt kültüründe dıştan liderlik söz konusudur. Bu durum mobbing oluşum sürecinin devamına neden olur. Çalışanlarla daha kolay temas kurabilen ve konuşabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle daha güç temas kuran liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda çalışanların çoğu, liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı düzeyine etkili olmaktadır. İnsana yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise moralin bozulmasına ve başarının düşmesine neden oldukları sonucuna varılmıştır. İşe yönelik liderler çalışanları sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur ve yapılan değişiklikler için neden göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Mobbing eylemi önemli bir yönetsel sorundur. Bu bağlamda da uygulanan liderlik tarzı mobbing sürecinin sona erdirilmesinde önemli işlevlere ve yeteneklere sahip olması gereken bir etkidir.”<sup>1</sup> Yönetim üzerinde ciddi sorumluluğun olduğu mobbing olgusu günümüzde araştırmaların artması ile daha net bir şekilde bu problemin etki alanını ve sonuçlarını saptamamızı sağlayabilmektedir.

Bu nedenle iş yerinde mağdurun tek başına mücadele etme sürecinde genellikle olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında ifade edilebilmektedir. Çünkü yönetimin kişiler arası problem olarak gördüğü ve göz ardı ettiği mobbing sürecinde mağdur sadece mobbing uygulayan ile değil yönetim ile de mücadele etmek zorunda kalmaktadır ve birey sorunun varlığını kabul ettirme sürecinde dahi yıpranabilmektedir. Fakat yönetimin sorunları engellemek için aktif olması çalışanların yükünü hafiflettiği için güven ortamı sağlamakta ve bireylerin sorunlarını çözmesinde destekleyici etki sağlayabilmektedir. Bu nedenle hiyerarşi düzeninin abartıldığı ve liderliği yönetimden ayrı gören bir örgüt anlayışı çalışan sağlığını göz ardı etmektedir. Fakat, çalışmalarda gösteriyor ki liderlik anlayışı ile yönetimin desteklenmesi ve bu anlayışın benimsenmesi çalışma alanında ortaya çıkan birçok sorunu başlamadan çözmekte ve oluşan problemleri yıpranma payı artmadan engelleyebilmektedir.

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s. 57

## 2.2. Mobbing ve Duygusal Zeka

Duygusal zeka kişisel zekaya göre kişinin daha sosyal ve daha dışa dönük yönünü ifade etmektedir. Duygusal zeka, kişinin kendini tanımasını duygularını eksik ve zayıf yönlerini anlamasını, diğer insanlarla ilişkilerinde sağlıklı iletişim kurmasını ve duygularının farkında olmasını kolaylaştıran bir olgudur. “Duygusal zeka kavramını ilk defa ortaya atan Peter Salovey ve Jack Myer duygusal zekayı şöyle tanımlamaktadır: Duygusal ve entelektüel gelişim amacıyla düşünceyi destekleme; duyguları, anlamları fark edebilme ve gözlemle becerisidir. Diğer kişilerin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu anlamak, güçlü ve zayıf yanlarını tespit edebilmektir. Duygusal sağlık, örgütün kendisini nasıl hissedeceğine ve örgüt içindeki ilişkilerin kalitesine bağlıdır. Örgüt başarısının belirleyicileri; verimlilik, etkinlik ve kalitedir. Bugün bunlara ek olarak insanlar arası ilişkilerin kalitesi de bir örgütün duygusal sağlığını ölçmek için kullanılan bir göstergedir. Duygusal yeterlilik özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili bir biçimde yapmalarını sağlayan bir roldür. Liderin kişilerarası beceri eksikliği çalışanların performansını düşürür, zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, kişilerarası düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşu tam olarak kazandırılıp kazandırılmayacağı ile ölçülebilir.”<sup>1</sup> Çalışma alanlarında mağdurun ayırt edici özelliklerinden dolayı mobbing mağduru olduğu çalışmalar ile ortaya çıkarılmıştır. bu kapsamda duygusal zeka yönünden kuvvetli olan bireyin diğer çalışanlardan daha üretken ve ya yetenekli olması bu bireyleri hedef haline getirmektedir.

Duygusal zeka üstünlüğü çalışanlar arasında dahi iyi yönetildiğinde ciddi olumlu çıktıların alınması söz konusu iken yönetim kadrosunda bulunan liderlerin duygusal zeka avantajlarının olması çalışma alanını daha yaşanabilir bir ortama çevirme şansı vermektedir. Duygusal zeka yönü kuvvetli bireylerin yönetim kadrosunda bulunması iş ortamını daha çalışılabilir bir hale getirebileceği söylenebilmektedir. Bu sayede çalışanlar arasında ki samimiyet kuvvetlenecek ve mobbing olguları engellenebilecektir. “Duygusal bir saldırı olan mobbing oluşumunda kişilerarası duygusal zeka farklılıkları ortaya çıkmakta ve bu farklılıklar

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s. 57

mobbing eylemini hızlandırmaktadır. Duygusal zekadan yoksun liderler ve yöneticiler tarafından yönlendirilen çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalmaları kaçınılmaz olmaktadır.”<sup>1</sup> Bu nedenle örgüt ikliminin ve kuralların ılımlı, anlayışlı, samimi olmadığı, yeni fikirlere açık olunmayan ortamlarda duygusal zeka avantajı bulunan bireylerin mobbing gibi bir hastalık ile kaybedilmesi iş yeri için kayıp görülebilmektedir.

### 2.3. Mobbing ve Yönetim Tarzı

Mobbing ciddi bir yönetsel sorundur. Yönetsel olarak, etkili ve dikkatli olmamak yönetim tarafından mobbing sürecinin anlaşılabilmesine ve uzamasına neden olmaktadır. Bu durum örgütlerin sahip olduğu yönetim tarzının, mobbing eylemlerinin oluşmasındaki önemini göstermektedir. “Mobbing eyleminin oluşum nedenlerine bakıldığında yönetim tarzının çok etkili olduğu görülmektedir. Mobbing eyleminin oluşumundaki yönetim tarzının karakteristik özellikleri; Otokratik yönetim tarzı, Anlaşmazlık yaratan yönetim tarzı, Umursamaz yönetim tarzı, Cezalandırıcı yönetim tarzları şeklindedir. Pozitif yönetim tarzında ve katılımcı liderliğin söz konusu olduğu yönetim tarzlarında mobbing oluşmamaktadır. Mobbing eylemleri özellikle otokratik yönetim tarzlarında ortaya çıkmaktadır. Otokratik yönetim tarzı belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim şeklinde en üst düzey yönetimce kararlar alınır ve bu kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil, bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı denetlemek ile yükümlüdür. Bu yönetim şekli bir noktada otoriter liderlik türünün bir fonksiyonudur. Yönetim tarzı çalışanların üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

- Karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamak. Katılım, kişinin kendine saygı duymasını ve saygı gereksinimlerini karşılayacaktır.

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s. 57

- Çalışan merkezli olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Eğer katılımcı bir yönetim tarzı söz konusu ise mobbing oluşmamaktadır.”<sup>1</sup> Yani çalışanların söz hakkı olduğu ortamlarda mobbing oluşumu engellenebilmektedir.

Yapılan araştırmalarda mobbing eyleminin daha çok büyük yapı ve kültürlü çalışma örgütlerinde örneğin; askeri, sağlık ve polis örgütlerinde görüldüğü belirlenmiştir. Bunun nedeni ise gruplar üzerindeki ağır bağımlılık, uyulması gereken kurallar ve hiyerarşidir. Bunların temelinde ise değişmez kuralların hâkim olmasının yer aldığı düşünülmektedir. Yönetim özellikle otokratik ve hiyerarşiktir. Bu örgütlerde çalışanların eğitimi çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıyadır. Yönetimleri bürokratik ve güç yönetim tarzı olarak benimsenmektedir. Bürokratik örgütlerdeki yönelme ve inanç mobbing davranışlarını kolaylaştırmaktadır. Bu tür yapılarda çalışanlar için yargılar söz konusudur. Örneğin; astlar hakkında “ortalama kişiler çalışmayı sevmez, hırslı değillerdir, sorumluluktan kaçır ya da yönetilmekten hoşlanırlar” şeklindedir. Mobbing eylemlerinin anlaşılması ve sona erdirilmesi açısından yönetim tarzı son derece önemlidir. Çalışanların, insanı ilişkilere önem verilerek yönetilmeleri mobbing oluşumunu azaltacak hatta engelleyecektir.

### 3. SAĞLIK YÖNETİMİ ve MOBBİNG

Çalışma alanlarında çalışan sayısının fazla olması, hiyerarşinin katı olması, alt üst ilişkisinin bulunması, farklı iş alanlarının olması mobbing davranışına yol açan nedenler arasında sayılabilmektedir. Bu özellikleri taşıyan sağlık alanlarının ise mobbing için uygun ortam olması mobbing davranışını sağlık yönetimi açısından ciddi tehdit haline getirmektedir. hizmet alanı insan olan ve bünyesinde birçok meslek alanını barındıran (hekim, hemşire, eczacı, hastabakıcı, klinik şefi vb.) ve sistemli ekip çalışması ile verimli hizmet üretebilen sağlık kurumları mobbing olgusu yaşanma oranının ve riskinin yüksek olduğu iş alanlarından biridir. “Sağlık kurumlarındaki şiddet “hasta, hasta yakınları ya da diğer herhangi bir kişiden gelen, sağlık çalışanı için risk oluşturan, tehdit davranışı, sözel tehdit, fiziksel saldırı ve cinsel saldırıdan oluşan durum” olarak tanımlanmıştır.”<sup>2</sup> Fakat saldırının diğer bir

---

<sup>1</sup> Ergun Özler, s. 63

<sup>2</sup> B. Annagür, “Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet: Risk Faktörleri, Etkileri, Değerlendirilmesi ve Önlenmesi”, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi, C. 2, S. 2, İstanbul, 2010, ss.163-164



alanı olan mobbing davranışı da sağlık çalışanları için ciddi risk olarak tanımlanabilmektedir. Şiddet görme alanı geniş olan sağlık çalışanlarına bir sorun olarakta mobbing eklenmektedir. Bu nedenle risk faktörleri açısından açık hedef haline gelen sağlık çalışanları için yönetim açısından destek olabilecek önlemlerin alınması gerekmektedir.

Çalışma şartları açısından stres faktörleri fazla olan hizmet odaklı çalışılan sağlık alanları eğer mobbing için önleyici tutum geliştirmez ise bu zor şartlar içerisinde çalışanlar için fazladan bir stres faktörü daha ortaya çıkmaktadır. Fakat, diğer sorunla ile baş etmek bireysel destek ağları ile sağlanabilecek iken mobbing tutumu bireyi daha fazla yıpratmakta, yalnızlaştırmakta, yönetim desteği bazı durumlarda olmamakta ve birey ciddi bir süreç içerisinde itilebilmektedir. Toker Gökçe'nin 2008 yılı çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür. 2002 yılı içerisinde yayınlanan Sağlık Sektöründe Mesleksi Şiddet raporuna göre sağlık sektöründe ortaya çıkan şiddet olguları tüm şiddet olgularının %25'ini kapsamaktadır. Diğer tüm çalışma alanlarının %75 lik kısmı oluşturması düşünüldüğünde sağlık alanında ki mobbing kavramının ciddiyeti ortaya çıkmaktadır. Mobbing olgusunun sağlık alanında fazla ortaya çıkması ve ciddi risk faktörü oluşturması şu gibi nedenler ile tetiklenebilmektedir; sağlık alanında sürekli hizmet verilmesi nedeni ile yoğun ve kesintisiz çalışma, çalışma alanlarının fiziksel özelliklerinin bireylerin fiziksel, psikolojik ve biyolojik özellikleri ile uyumlu olmaması ve iş alanında ortaya çıkan gerilimler gibi durumlar sağlık sektöründe hizmet veren bireylerin diğer çalışma alanlarında mevcut olan risk faktörlerinden daha fazla mesleki risk ile karşı karşıya kalmasına neden olmakta ve sorunlar ile mücadele ettiği süreç içerisinde sağlıklarında bozulabilmektedir. diğer bir önemli husus ise çalışma alanındaki ekip iletişiminin özellikleridir.<sup>1</sup>

Özaydın Bülbül, Ünal, Bozaykut, Korkmaz ve Yücel'in çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; Çalışma alanlarında mobbing olgusunun varlığının kabul edilmesi, çalışmalar ile tespit edilmesi ve bireyler, örgütler ve ülkeler tarafından engellenmesi için önlemler alınması ile birlikte yurtiçi ve yurt dışı çalışmaları mobbing üzerinde yoğunlaşmıştır denilebilmektedir. Çalışma alanlarında ciddi hizmet çıktısı olan sağlık alanında da çalışmalar arttırılmıştır. Ve sağlık alanlarında

---

<sup>1</sup> Toker Gökçe, 2008, s.25

diğre alanlara göre daha fazla mobbing olmakta ve daha az önem verilmektedir. Çünkü sağık alanında şiddet sadece fiziksel olarak algılanmakta ve diğre şitte türleri bildirilmektedir. Araştırmalar, diğre çalışma alanlarına göre sağık alanında 16 kat daha fazla mobbing riski mevcuttur ve sağık alanında ise hemşireler diğre sağık çalışanlarına göre 3 kat daha fazla mobbing riski altındadır. Hastanelerde mevcut hizmet veren kadronun ciddi risk altında olması çalışanların tehlikeli ve güvensiz ortamlarda çalışmalarına sebep olmaktadır. Hizmet amacı güdülmesi çalışanlarında göz ardı edilmesine ve çalışan motivasyonunu aşağı çekmektedir. Sağık alanında yapılan hizmetlerde hızlı değışiklikler ve mevcut yasaların çalışma alanında ortaya çıkabilecek mobbing için önleyiciliğı ve yaptırımının yetersiz olması, çalışma alanlarında bireylerin sağığının korunması, devam ettirilmesi ve sağıklı insan gücünün güvenliğinin sağılanması konusunda boşluklar bırakmakta ve oluşumu tam manası ile engellenememektedir.<sup>1</sup> Bu açıdan ele alındığında sağık yönetim alanlarının bir çok alanı etkileyen ve mağduri ailesi, toplum ve ülke ekonomisi için ciddi zararlara sebep olan bu süreci engellenebilir düzeyde iken engellemeli ve zararlarını ortadan kaldırmak için mağdur yanlısı bir politika benimsemelidir.

Çalışma alanlarında risk faktörü olarak mağdur özellikleri, uygulayan özellikleri ve örgüt özellikleri önem arz etmektedir. Eğer çalışma alanlarında hangi risk faktörünün mobbing oluşması için tetikleyici olduğu tespit edilir ise engelleme çalışmaları bu yönde odaklanabilmektedir. Demirel ve Yoldaş'ın bu kony hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; sağık sektöründe psikolojik taciz oranının fazla olması nedeniile sebepleri üzerinde durulması gerekmektedir. Bu nedenle sağık alanlarında mobbing sürecinin ortaya çıkmasına neden olan faktörleri şu şekilde sıralayabilmektedir; hastane ortamında yetersiz tıbbi olanaklar, hizmet verilen kişı sayısının fazla olması ile birlikte gelen yoğunluk, çalışma yoğunluğuna oranla verilen maaşın yetersiz olması, bürokratik engellerin çok olması, akademik kariyer ve yükselmek için bireysel özelliklerin değıl kişı çıkarların önemsenmesi ve kayırmacılığın fazla olması, çalışma ortamının yoğun iş yükünü getirmesi ve bununda nöbetleri etkileyerek artması ve beraberinde aile hayatının zorlaşması, mesleğın gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilmesi ya da getirilememesi, hizmet

---

<sup>1</sup> P. Özaydın Bülül-E. Ünal-T. Bozaykut, M. Korkmaz, A. S. Yücel, “ Sağık Çalışanlarında Mobbing: Kamu ve Özel Sağık Kurum Çalışanlarının Karşılaştırmalı Türkiye Örneğı”, Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağık ve Tıp Bilimleri Dergisi, C. 3, S.7, İstanbul, 2013, ss.61-62

alan kesimler arasında statü ve maddi gücü kapsamında ayrımcılığın yapılması, yönetim kadrosuna yakınlık ve ya kişisel ilişkiler nedeni ile ayrımcılığın yapılması gibi durumlar ve tutumlar sıralanabilmektedir.<sup>1</sup> Bu sebeplerin varlığı bile birey için stres oluşturabilir nitelikte olmasının yanında bu stresin mobbinge sebep olmasında birey için fazladan bir yük olmaktadır. Bu açıdan mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olabilecek olguların düzeltilmesi sağlık yönetimi açısından önemlidir.

Dünya genelinde toplu yaşamın getirisi olan toplu çalışma koşulları mobbing için zemin hazırlamış iken, hizmet odaklı, ülke ve toplum için vazgeçilmez, zorunlu olan hizmet alanı olan sağlık örgütlerinin mobbing olgusu için bir çok risk alanlarının olduğu iş yeri olduğunu söylemek mümkündür. Özaydın Bülbül, Ünal, Bozaykut, Korkmaz, Yücel'in bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde özetlemek mümkündür; sağlık çalışma alanlarında ciddi bir ortaya çıkma oranına sahip olan mobbing kavramı sağlık ve güvenlik riski oluşturması nedeni ile ele alınması gereken önemli bir konudur. İş yerlerinde yönetimin ve çalışanların alması gereken önlemlerin faaliyete geçirilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması için öncelikli olarak farkındalığın saplanması gerekmektedir ve bu ciddi şekilde önemlidir. Araştırmaların sonucunda sağlık çalışanlarının kasten mobbing'e maruz kalma oranının %18 ile 37, bir veya birden fazla mobbing olgusu ile karşılaşan kişilerin oranının %74 ile 91 olduğu görülmektedir. Ve çalışma alanlarında iş görenlerin çoğunun çalışma arkadaşlarının mobbing ile karşı karşıya kalmalarına şahit olduklarını göstermektedir. Ayrıca sağlık çalışma alanlarında mobbing'e maruz kalma oranında cinsiyet farklılığı olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla maruz kaldığı tahmin edilmektedir.<sup>2</sup> İş ortamının ağır yük olduğu ve risk faktörü olması sağlık çalışanları açısından değerlendirildiğinde mobbing davranışı için önem arz etmektedir. Çünkü iş ortamının ve işin özellikleri doğrudan mobbing faktörü için risk iken birde mağdur özellikleri ya da uygulayanın özelliklerinin destekleyici olduğu ortamlarda mobbing davranışı ihtimali artmaktadır.

Birçok risk faktörünü bünyesinde barındıran sağlık çalışma alanları mobbing davranışı için nedenlerin saptanması için yönetim açısından ciddi çalışmaların

---

<sup>1</sup> Y. Demirel - M. A. Yoldaş, "Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 2, 2008, s. 110

<sup>2</sup> Özaydın Bülbül – Ünal – Bozaykut – Korkmaz – Yücel, s.62

yapılması örgüt sağığı açısından önem arz etmektedir. Bu açıdan kişilik özellikleri açısından önlem alınma ihtimali düşük olan sağık alanları için sağık yönetimine büyük görev düşmektedir. Çünkü yönetimin iş ortamı ve iş için düzenleyici, motive edici ve bireyleri destekleyici tutum geliştirmesi mobbing davranışı için sağık alanının doğrudan risk faktörlerini ortadan kaldıracıebileceğini söylemek mümkündür.

Çalışma alanlarında ortaya çıkan psikolojik şiddetin hangi tetikleyici faktör sonucunda ortaya çıktığının tespit edilmesi sağık yönetiminin engelleyici tutum sergilemesini destekleyici nitelikte olacağını ifade etmek mümkündür. Özaydın Bülbül, Ünal, Bozaykut, Korkmaz, Yücel'in bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde yorumlamak mümkündür; sağık çalışanlarının işyerinde psikolojik tacize uğrama oranının yüksek olmasını bazı konular açısından incelemek önemlidir; özel hastanelerde sağık çalışanlarının uğradığı mobbing ile kamu hastanelerinde uğrayanların oranlarının değerlendirilerek tespit edilmesi ve aynı zamanda mobbing davranışına maruz kalan bireyin ile uygulayan birim arasında ilişkinin olup olmamasının tesoitı önemlidir. Bu bağlamda mobbing konusu ele alındığında özel hastanede çalışan sağık çalışanlarının mobbing'e maruz kalma oranının kamu alanındaki çalışanlara oranla yüksek olduğu tespit edilmiştir. Statü açısından ele alındığında ise doktor kadrosunda olanların kendi statüleri ile aynı ama yönetici konumunda olan bireyler tarafından mobbing'e uğradıklarını, diğer çalışanların ise yöneticilerinden bu durum ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Kişisel özellikler açısından değerlendirildiğinde ise mağdurların<sup>29</sup> yaşın altında, bekar ve lise mezunu özellikleri taşıyanların oranının fazla olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki çalışma süresi arttıkça maruz kalınan mobbing düzeyinin azaldığı belirlenmiştir.”<sup>1</sup> Çalışmaların bu alanlar üzerinde yoğunlaşması ve ortaya çıkan sonuçlar dahilinde yöneticiler tarafından politikaların geliştirilmesi sağık alanında mobbing oluşumunu azaltabilir nitelikte olabilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin çalışmalardan haberdar olması aynı şekilde çalışanlarında mobbing açısından bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi önem arz etmektedir.

Başarılı yöneticilerin yönetim becerilerini doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Toker Gökçe'nin konu ile ilgili çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; yönetim kadrosunda görev alan yönetim becerileri gelişmiş bireylerin

---

<sup>1</sup> Özaydın Bülbül – Ünal – Bozaykut – Korkmaz – Yücel, s.63

konumları gereği kendilerine verilen yetkilerini ve otoritelerini örgüt içerisindeki işlerin ve yönetimin işleyişi için kullanmalıdırlar. Bu özellik yönetim kadrosunun aranan ve olması gereken tutumdur. Fakat kötü yöneticiler kendilerine verilen otorite ve yetkileri örgüt işleyişi için kendisine verilen rol için verildiğini düşünmez ve bu rolün kendisine verildiğini düşünerek hareket ederler.<sup>1</sup> Yani liderlik anlayışı gelişmiş bireylerin mücadele etmek için yetileri daha elverişlidir ve mobbing oluşumuna neden olabilecek konumsal, yönetsel faktörleride doğru organize etmesi nedeni ile mobbing için ortam şartlarını en aza indirmektedir.

Yönetim ve çalışan açısından mobbing tutumları ele alındığında öne çıkan en önemli engelleyici faktörün bilinçlenmek olduğu söylemek mümkündür. Bireylerin mobbing olgusunu tehdit olarak görmesi ve mücadele için yönetim ile hem fikir olması mobbing'in ortaya çıkmasını zorlaştıracak gibi engelleyeceğide ifade etmek mümkündür. fakat çalışma alanları için eğer yönetim açısından mobbing davranışı bir tutum haline gelmiş, ya da çalışanlar arasında ki mobbing davranışı çalışma sürecini iyileştirdiği düşüncesi hakim ise yönetim mobbing yönündeki bilinçlendirme davranışlarına girmeyeceği ifade edilebilmektedir. Özyayın Bülbül, Ünal, Bozaykut, Korkmaz, Yücel'in çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür; Yapılan çalışmalarda Türkiyede mobbing'in dillendirilmesi yani konuşulması, bilinçlendirme çalışmaları, ve mobbing olgusunu algılama düzeyi düşüktür. Bu durum iş alanlarında mobbing sürecinin engellenmesini ertelemekte ya da ortadan kaldırmakta ve çalışanların psikolojik ve fiziksel sıkıntılarını artmasına neden olmaktadır. Ülkemizde mevcut mobbing kavramı ile ilişkili eksikliklerin giderilmesi ve mobbing olgularının azaltılması için hukuksal önlemlerin alınması gerekmektedir, bunun yanında risk oranının yüksek olduğu sağlık alanlarında da mobbing kavramına önem verilmelidir. Bu çalışmalar kapsamında öncelikli olarak süreci önleyici özelliği olan yönetim kadrosu, çalışanlara, eğitim verilmesi öncelikli olarak mobbing kavramının benimsenmesini yani anlamlandırılmasını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda sağlık çalışanlarına, psikiyatrist ve psikologlara mobbing konulu bilinçlendirme çalışmaların yapılması gerekmektedir. Hukuksal olarak mücadele konusunda bilinçlendirilmesi hem uygulayıcı kapasitesinde olan bireylerin cesaretini azaltabilmekte, engellemekte hemde mağdur riski olanların mücadele gücünü

---

<sup>1</sup> A. Toker Gökçe, 2008, s. 43

arttırabilmektedir. Bu çalışmalar bir çok sektörde özellikle insan hayatı ile birebir ilgilenen sağlık alanlarında mobbing'in önlenmesi ve azaltılması açısından önem arz etmektedir. Bu şekilde hizmet kaliteside arttırılmış olabilmektedir. Sağlık alanında mevcut mobbing kavramı araştırmalar ile netleşmekte nedenleri sonuçları saptanabilmektedir.<sup>1</sup> Çünkü mobbing varlığı stres oluşturuyor iken önlenmemesi ciddi sorunları tetikleyici olmakta ve uygulayıcıları cesaretlendirebilmektedir. Bu anlamda sağlık yönetiminin yeniliklere açık olması, çalışmalarını takip etmesi ve çalışma sonuçlarını kurumlarına aktarabilmesi bireyden topluma kadar geniş bir alanı mobbing açısından koruyuculuk oluşturabilecektir.

Sağlık yönetimi açısından mobbing davranışı ele alındığında yönetsel önlemlerin alınması mağdurlar için motive edici faktör olabilmekte ve ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar en aza indirgenmekte hatta ortadan kaldırılmaktadır. Aksine yönetimin mobbing sorununu kabul etmeside tam tersi etki etmektedir. "Bazı yöneticilerin keyfi davranması, süreç ve prosedürleri yanlış kullanması, çatışmaların çözümünde otoriter bir tavır takınması, çalışanlarını küçümsemesi ve kendine güveninin olmaması özellikle de kurbanların provokatif birşey yapmadığı halde yıldırma davranışlarının gerçekleşmesinde önemli bir etken olabilmektedir."<sup>2</sup> bu gibi durumlarda mağdurun başvuracağı kurum içi yollarda kapanmış ve direk uygulayıcı yönetici olarak mağdurun yükü daha da artmıştır.

Mobbing davranışlarının yönetici tarafından engellenmemesi, önemsenmesi ya da direk uygulayanın yönetim kadrosundan olması çalışma alanında bulunan diğer tüm mobbing uygulayıcılarını cesaretlendirir nitelikte olabilmektedir. Tiyek'in çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; yönetim kadrosu içerisinde yer alan bireylerin sergiledikleri yanlış ve mobbing'i tetikleyici tutumlar önlenemez ya da ortadan kaldırılmaz ise zamanla kurumun parçası olarak görülmekte ve alışkanlık olarak diğer bireyler tarafından benimsenmektedir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu statülerinin gerekliliklerini yerine getirmeyip kötüye kullanarak mobbing davranışlarını sergilemektedirler. Bu açıdan İngilterede yapılan araştırmada bu oran % 70 gibi yüksek bir payı karşılamaktadır. İş görenlerin becerilerinin altında iş verilmesi, teknik konular için çalışan bireylerin görüşlerine önem verilmemesi, iş

---

<sup>1</sup> Özeydin Bülbül – Ünal – Bozaykut – Korkmaz – Yücel, s.64

<sup>2</sup> Tiyek, s. 122

yoğunluğunun eşit dağıtılmaması, belirli kişilerin iş yükünün fazla olması gibi yöntemler yönetimin kötü olduğunu göstermekte ve mobbing davranışı için zemin hazırlamaktadır. Bunun yanında merkeziyetçi yönetim anlayışının yerini demokratik yönetim anlayışı almalıdır. Bu kişiler arasında daha eşit bir tutum sergilemenin önünü açmaktadır. Çalışma alanı içerisinde sorunların çözülmesi için yetki verilen kişilerin inisiyatif açısından da desteklenmesi gerekmektedir. Yönetim olarak bireylerin kendi statüleri için öz eleştiri yapmaları, hatalarını iyileştirme yoluna gidilmelidir. Eğer ki yönetim ortaya çıkan olumsuzluğu kendi statüsü gereği gizleyerek ya da altı bireylere yükleyerek durumu çözmek istiyor ise yada hatasını kabul etmiyor ise bu durum da kötü yönetimin bir belirtisi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu tar yönetim anlayışına sahip bireyler örgüt içerisinde devamlılık sağlamakta zorlanmaktadır.<sup>1</sup> Bu açıdan yönetim ele alındığında mobbing davranışının engellenmesi için bilinçlendirme öncelikle yöneyim kadrosuna yapılmalıdır. Çünkü yönetimin mobbing'e karşı duyarsız olması destekleyici nitelikte olması nedeni ile önem arz etmektedir. Bu açıdan özellikle mobbing'in yaygın ve fazla bir şekilde ortaya çıktığı sağlık alanlarında yönetimin dikkatli olması gerekmektedir. Bu alanda ortaya çıkan sorunlar sadece mağduru yıpratmamakta verilen hizmetin kalitesini de etkilemektedir.

Fakat, çalışma alanlarında yönetimin oluşturacağı olumlu tutumlar ise hem çalışanları motive edecek hem de örgüt iklimini pozitif yönde destekleyecektir. Bu durum mobbing için engelleyici nitelikte olabilecektir. Tiyek'in bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; çalışma alanlarında yöneticilerin teşvik edici niteliği açısından gerçekleştirdiği ödül sistemleri de bazı durumlarda çalışma bireyler arasında da mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Tiyek'in çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür; mobbing davranışını destekleyen yönetim davranışları olduğu gibi engelleyici tutumlarda mevcuttur. Örneğin çalışma alanında kişinin o andaki tutumunun göz önüne alınarak değerlendirilmenin objektif olarak yapılması, performansa bağlı ödüllendirmelerin yapılması gibi yönetim tutumları mobbing davranışını engelleyici nitelikte olmaktadır. Bunun aksine belirli bir grup ya da kişiler üzerinde ödüllendirme

---

<sup>1</sup> Tiyek, ss. 121-122

uygulanıyor diğerk bireyler gözardı ediliyor ise bu tutum çalışanlar arasında anlaşmazlıkların çıkmasını destekler nitelikte olmakta ve mobbing davranışı için uygun zemin oluşturmaktadır. Aynı zamanda iletişim yollarının kapalı olduğu, çatışmaların üstü kapatılarak çözüm yerine göz ardı edildiğı, sorun sonucunda çözüm amaçlanmayıp sorumlu için arayış içine girildiğı örgütlerde mobbin davranışı kaçınılmaz hale gelmektedir. Bunun yanında kar, verimlilik, disiplin gibi değerleri ekip anlayışı ve çalışmasının öncelikli hale getirilmesi de örgütün psikolojik tacizi destekler konuma getirebilmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların %54'ü kötü yönetimin sonucu olarak mobbing'in ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu durumlarda liderlik vasfı bulunmayan bireylerin çalışanlar üzerinde baskı, zorlama, aşağılama, yıldırma, stres oluşturma gibi tutumlar ile mağdurun işten çıkmasına sebep olmak istemekte ya da kişiler üzerinde bu şekilde baskı kurarak yönetimi sağlamayı hedeflemekte ve bu durumu etkili yönetim olarak benimsemektedir. Şikayetlerin adil olarak değerlendirilmesi de yönetimi mobbing davranışı sebebi haline getirebilen bir alan olmaktadır. Bu tüm sebepler değerlendirildiğinde yönetim alanının iyileştirilerek çözümlenmesi olağandır çünkü çalışma alanlarında çalışanların ve organizasyonun yapısı yöneticinin davranış ve tutumlarına göre şekillenmektedir.<sup>1</sup> Yönetimin aktif olarak yapılandırıcı olarak işlemesi çalışma alanını daha çalışılabilir kılması açısından ve çalışanların motivasyonunu desteklemesi açısından önemlidir. bu açıdan sağlık alanlarının yoğun iş yükü ve mobbing risk faktörleri nedeni ile yönetim açısından özenle ele alınması gerekmektedir.

Sağlık alanında ki yönetim kadrosu kendilerine yandaşlık yapanları kayırıyor, çalışmamalarına göz yumuyor ve bu kişilerin diğerk çalışanlara psikolojik tacizde bulunmasını engellemiyor hatta destekliyor ise bu iş alanında verimlilik düşecek mutsuz bir iş ortamı oluşacaktır ve bunun devamında oluşan mobbing süreci sonucunda mağdurlar ciddi bedeller ödemek zorunda kalabilecektir. Çünkü bu alanlarda hizmet odaklı çalışma hedeflenmiş ve uyulması gereken kurallar ve ağır hiyerarşi sözkonusudur.

---

<sup>1</sup> Tiyek, s. 122



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG ve ÇALIŞMA HAYATI

#### 1. MOBBİNG'LE İLİŞKİLİ ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışma ortamlarında artık varlığı kabul edilen ve etkisi çalışanlar arasında hissedilebilir boyuta gelen iş yerinde psikolojik taciz olarak anlamsal açıklaması yapılan mobbing kavramı; iş görenler tarafından kalıcı etki ve sonuçlar doğurmakta, hastalık oluşturmakta bu neden ilede hem çalışanlar için hem de örgüt için önemli hale gelmektedir. Çalışma hayatının getirisi olarak kabul edilen bu süreç için hastalık tanımı yapılabilmektedir. Çünkü, süreç engellenebilir özelliği taşımasının yanında engellenmediğinde ise ciddi sonuç ve kayıplara sebep olmakta ve sadece etkilenen bireyi değil bir çok alanı etkilemektedir. Yapılan çalışmalar ile de ortaya koyulmaya çalışılan etki alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz; çalışma alanlarında, çalışanlarda ve ailesinde aynı zamanda bunun getirisi olarak ülke ekonomisinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisini göstermektedir. Toplu yaşamın getirisi olan toplu çalışma alanları ve sektör içinde çalışma imkanları ile birlikte var olan mobbing'in son zamanlarda yoğunlaşan çalışmalar ile daha da belirgin bir şekilde varlığı ve etki alanları ortaya konulabilmektedir. Fakat, büyük bir sorun ve zarar verme alanı ve hızının yüksek olması bilinmesine rağmen işletmelerde kalabalık ortamın ve çalışma şartlarının doğal getirisi olarak görülmesi, bu nedenle hiçbir önlemin alınmaması ve ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılmaması, süreçte zarar gören bireylerin yanında maddi yada manevi olarakta bulunulmaması nedeni ile çalışma ortamlarında işveren olarak birinci dereceden mobbing mağdurları ciddi bir baskı altında kalmakta ve mücadeleleri sadece mobbing uygulayana yönelik olmakla kalmamakta örgüt tarafından da yalnız bırakılması sebebi ile yükü iki katına çıkabilmektedir.

Çalışma ortamlarında mobbingin varlığının kabul edilmesi ve buna yönelik mobbing için politikaların geliştirilmesi ve sürecin takip edilebilirliğinin sağlanması ile mobbing oluşumu başlamadan engellenebilmektedir. Demirci, Özler, ve Girgin'in 2007 yılındaki çalışmasının bu konu hakkında ki tespitlerini şu şekilde yorumlamak mümkündür; iş ortamlarında mevcut olan ahlaki tutumlar ve bunun kapsamındaki değerler örgütte psikolojik tacizin nasıl tanımlanacağını, hangi tutumların mobbing

sayılacağını, hangi durumlarda önlem alınması gerektiği ve başlayan sürecin nasıl sonlandırılacağını ortaya koyar. Çalışma ortamlarında mevcut olan bazı kültürel algılar çalışanlar üzerinde olumlu etki yapabildiği gibi olumsuz sonuçlarada vesile olabilmektedir. Yönetim olarak benimsenebilen bu tutumlar çalışanlar olarakta benimsenebilmekte ve mobbing'in ortaya çıkması ve sürdürülmesi için daha da uygun ortam oluşturmaktadır. Örneğin; “maçoluk”, “işkoliklik” ve “her şeye rağmen verimlilik” gibi tutumların kültür olarak benimsendiği çalışma alanlarında bireylerin bu tutumlara sığınarak daha da cesaretlendiği ve çalışanlara kötü muameleyi ortaya koyduğu ileri sürülmüştür. İş yerlerinde sürecin getirisi olarak ya da politika gereği yapılan örgüt genelinde çalışan sayısında ve yapısında daha az kapasiteye geri dönme, tekrardan başlama süreci ile yenide yapılandırma gibi adaletli olmadığı düşünülen ve çalışanlar tarafından bu şekilde algılanan ve çalışanları rahatsız eden politikalar ve yaptırımlar iş yaşamında psikolojik tacizi arttırıcı ve başlamasını kolaylaştırıcı rol oynayabilmektedir. Aynı şekilde çalışanlar arasında ayırım yapıldığı ve eşit davranılmadığı, şikayet durumlarında sonuca ulaşmanın zor olduğu ve aksaklıkların olduğu, haksızlık durumlarının ortadan kaldırılmadığı, birlik ve beraberlik düşüncesinin ve tutumlarının olmadığı iş alanlarında-örgütlerde etkili bir yönetim ve liderlik anlayışından bahsedilemez. Bu şekilde tutumların ve anlayışın geliştiği ve ya var olduğu ortamlarda mobbing'in ortaya çıkması kaçınılmazdır.<sup>1</sup> Bahsedilen şekilde örgüt tutumlarının varlığı mobbingin oluşmasına sebep olabileceği gibi ortaya çıktığında da süreci durdurma özelliğine sahip olamamakta ve aynı şekilde süreç sonunda var olan bütün zararları ortadan kaldırabilmek için herhangi bir yaptırım uygulayamadığı gibi mağduru yalnız bırakabilmektedir. Bu da mağdurun yükünü daha da arttırmaktadır.

İş yerlerinde psikolojik tacizin ortaya çıkmasını tetikleyen bazı unsurlar mevcuttur. Yapılan çalışmalarda neden olan kaynaklar değişiklik göstermesine rağmen kaynaklar aynı başlıklar altında toplanabilmektedir. Gülşen ve Akyol Kılıç 2010 yılındaki çalışmalarında bu konuya yönelik ifadelerini şu şekilde özetlemek mümkündür; işyerlerinde psikolojik taciz nedenleri araştırmalarda işyerini ve iş yerindeki mevcut yönetimi içine alan sebeplerin başında yanlış personel seçimi, iş

---

<sup>1</sup> M. K. Demirci - D. E. Özler - B. Girgin, “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (mobbing) Etkileri : Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, Azerbeycan Dergisi, C. 10, S.3, 2007, s.55

yeri uyum çalışmalarının eksik ya da yanlış verilmesi, dönemsel işçi alımı ve iş yerinde bazı mevkiler için çalışanlar arasında adaletsiz ve acımasız güç savaşı gösterilebilmektedir. Cinsiyet açısından tetikleyici bir durum var mı diye bakıldığında ise kadın erkek çalışanların eşit olduğu örgütlerde fiziksel tacizin az olmasına rağmen kadın çalışanların sayısının fazla olduğu çalışma alanlarında (sağlık, sosyal yardım kurumları, eğitim) mobbing'in daha fazla ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu sonuç ise kadınların diğer kadın çalışanlara pasif-saldırgan davranışları daha fazla tercih etmelerine dayandırılmıştır. Mobbing davranışı ile ortaya çıkan süreçte bireyler mağdur durumunda olduklarında süreç içinde iş yerinden uzaklaşmakta ve iş yerine karşı bağlayıcı tutum ve düşünceleri azalmaktadır.<sup>1</sup> Bireylerin iş yerine karşı olan bu olumsuz tutumları bireyin iş ortamında verimliliğini düşüreceği gibi zaman içinde sorun çözülmez ve ya örgüt tarafından uygulayıcıya yaptırım uygulanmaz ise bireyin işi bırakma sürecine kadar gidebilir. Bu örgüt açısından verimli, iş için uyumlu, eğitimi ve oryantasyonu tamamlanmış bireylerin kaybı demektir. Bu durum sadece mağduru yük altında bırakmadığı gibi örgütü de zarara uğratmaktadır. Bu nedenle kaynakların tespiti ve örgüt olarak bir politikanın geliştirilmesi gerekmektedir.

Ekiz'in çalışmasında maddelendirdiği psikolojik tacizin kaynakların ortaya çıkma sebeplerini şu şekilde yorumlamak mümkündür; iş yerlerinde psikolojik taciz ikincil kazanç oluşturmak için kullanılabilir. Bu yönetim ya da çalışan bireyler tarafından bu sebeple gerçekleştirilebilmektedir. İkincil kazanç olarak görünen sebepler ise iç disiplinin ve buna bağlı olarak düzenin oluşması, motivasyonun artırılması, iş yerinin doğrudan amacı arasında görülebilen verimin artırılması ve devam eden psikolojik tacize bağlı şartlı tepkilerin( refleks) oluşturulması gibi maddeler sayılmaktadır. Örgüt tarafından benimsenen mobbing karşıtı politikalar benimsense dahi "Kapalı kapılar ardında" çalışanlara farklı politikalar uygulanmaktadır. Çalışma ortamlarda yönetim kadrosunda bulunan bireylerin liderlik özellikleri yetersiz olduğu görülmektedir. İş yerlerinde mobbing yöneticiden çalışana olabileceği gibi çalışandan çalışana yönelikte olabilmektedir. bu nedenle çalışanlar arasında iletişimin yetersiz olması da mobbing'in oluşmasının kaynaklarının sebepleri arasında sayılabilmektedir. Yönetim açısından giderlerin

<sup>1</sup> C. Gülşen -M. Akyol Kılıç, "Perception of Pre-school Teachers To Mobbing In Terms Of Effect On Organizational Behavior", Journal Of Educational And instructional Studies in The World, C.3, S. 2, İstanbul, 2010, ss. 129-130

azaltılması amacı güdülerek insan kaymaklarına yeterli bütçenin ayrılmamasıda görülebilmektedir. Hiyerarşik yapının yönetim içinde zayıf olması bununla birlikte işleyememesi, çözüm yeteneği, şikayet mekanizması, çatışma yönetimi açısından örgütün yetersiz kalması yönetimden kaynaklanan sebeplerdendir. Bunun ile birlikte çalışanlar arasında ekip ruhunun olmaması ya da çok düşük düzeyde olması çalışanlar açısından kaynaklı sebepler arasında ifade edilebilmektedir. Çalışma ortamında bireyin işe alışması için gerekli zaman, eğitim ve önemin verilmemesi aynı şekilde işe başladıktan sonra ise hizmetiçi eğitimlerin yetersiz kalması da sebepler arasındadır. Bununla birlikte çalışma alanlarında oluşabilecek sorunlar nedeni ile çalışma ortamında en zayıf bireyin bulunup “günah keçisi” olarak ilan etme anlayışı da mobbing sürecini tetikleyen durumlardan olmaktadır.<sup>1</sup> Örgüt açısından bu sebeplerin değerlendirilmesi ve önlemlerin alınması sürecin mağdurun lehine geliştirebilmektedir. Problemlerin kaynaklarının tespit edilmesi sorunun ortadan kaldırılması için süreci kolaylaştırabilmektedir. Bu açıdan bu çalışmalar örgütler için önem arz etmektedir.

Örgütler açısından öncelikle iş yerinde psikolojik tacizin varlığının tespit edilmesi için çalışma ortamında bazı durumların gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Gül ve Ağıröz’ün çalışmasında yer alan işyerinde mobbing’in var olduğuna işaret eden belirtileri şu şekilde yorumlamak mümkündür; çalışma ortamında mağdurun kişisel eşyası ve ya örgüte ait eşyaların, kaybolması, bozulması ve yerine yenisinin temin edilmemesi, yönetim kadrosunun kötü yönetime sahip olması ve liderlik konusunda yetersiz uygulamalar gerçekleştirmesi, hiyerarşik yapının bozuk olmasından ziyade aşırı hiyerarşik yapıya odaklanması ve merkeziyetçi yapının aşırı şekilde korunmaya çalışılması, insan kaynakları için yapılabilecek yatırımların yapılmaması ve önem verilmemesi, oluşan çatışmaların yönetim tarafından yönetilmemesi, çalışma ortamında bireyler arasında olumsuz, bireyleri küçük düşürücü, yıpratıcı ve vazgeçirici( yıldırıcı), taciz edici, kötü niyetli ve karşıdaki bireyi kontrol edici şekilde iletişimin kullanılması, çalışanlar arasında eğitim farkının göz ardı edilmesi ve dünya görüşünün dikkate alınmaması, bireyin mağdur durumunda olması ile birlikte konuşma alanlarına girdiğinde susulması ve ya konuşmanın sonlandırılması, iş hakkında bilgilerin mağdurdan gizlenmesi, mobbinge

---

<sup>1</sup> Ekiz, s.56

maruz kalan birey hakkında gerçeği yansıtmayan söylentilerin ortaya koyulması, bireyin sürekli göz hapsinde tutularak sürekli kontrol edilmesi, bireyin bütün tutumlarının beğenilmemesi, küçümsenmesi ve eleştirilmesi, psikolojik tacize mağdur kalan bireyin yöneticilere yönelttiği sözlü ve yazılı soru ve taleplerine herhangi bir cevap alamaması, çalışma ortamında aşırı tepki vermesi için sürekli olarak tacize maruz bırakılması, örgütün düzenlediği etkinliklere bireyin davet edilmemesi, mağdurun kendisine ait özellikleri ile alay edilmesi(konuşma, görüntü, giyim), iş ile ilgili tüm çalışma, öneri, proje ve yaptırımlarının kabul edilmemesi, aynı çalışma şartları ve statüye sahip iş arkadaşlarından daha düşük ücret alması gibi tutum ve davranışlar mobbing'in var olduğunu gösteren davranışlardır.<sup>1</sup> Örgüt öncelik ile bu hastalığı kabul etmeli ve yönetim olarak desteklememeli akabinde ise çalışanlar arasında bu durumu engellemek için çalışmalar yapmalıdır.

Çalışma alanlarında mevcut olan psikolojik taciz örgüt açısından hastalık olarak tanımlanabilmektedir. Bu neden ile bu hastalık ciddi şekilde çalışma alanlarını ve çalışanları tehdit etmektedir. Ciddi tehdit unsuru olan mobbing'in örgüt açısından ve bireyler açısından ortaya çıkan sonuçları da mevcuttur. Örgüt için maddi zarar olarak sonuç doğuran bu süreç bireyler için ise maddi yükün altında manevi yükte getirmektedir. Fakat dünya ve ülke genelinde çalışma hayatı ile birlikte başlayan bu hastalık sürecinin kanul edilmiyor olması ve ya ciddi bir sorun görülmemesi ciddi bir sorundur. Bu durum bütün olumsuz sonuçların kesintisiz devam etmesine neden olmaktadır. Bunun yanında çalışma alanlarında bu hastalığın varlığının kabul edilmesi, birey, ailesi, örgüt, ve ülke ekonomisi için oluşacak olan tüm olumsuz sonuçların engellenmesi için çıkış kapısı oluşturmaktadır.

Mobbing sürecinin başlaması ya da devam etmesi örgütsel faktörler ile yakından ilişkilidir. Tınazın 2011 yılı çalışmasını şu şekilde ifade edilebilir; iş yerinde toplu yaşam alanı içerisinde çalışanlar ya da tüm bireyler arasında çıkabilecek olumsuz davranış ve düşmanca tutumları yönetim kadrosu ya da yönetici yönetebilmesi gerekmektedir. Bunun tanında eğer ki yönetici çatışmaları yönetme konusunda yetersiz kalır ise devamında ortaya çıkabilecek olan mobbing sürecine katkı sağlamış olmaktadır. Bu bağlamda mobbing'i tetikleyen örgütsel faktörleri şu

---

<sup>1</sup> H. Gül-A. Ağıröz, “ Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBD, C. 13, S. 2, Afyon, 2011, s.78

şekilde sıralamak mümkündür; iş yerinde mevcut sosyal ağların zayıf olması ve buna bağlı olarak iletişim, in zayıf olması, mevcut iş kapsamının yetersiz olması, çalışma ortamında mevcut işgören ve işverenlerin sosyal destek alanlarının yetersiz olması ya da olmaması şeklindedir.<sup>1</sup> Bundan dolayı yönetim açısından birinci öncelikli alınacak önlemler mobbing sürecine ciddi kayıplar verdirecektir.

Örgüt içersindeki yapılanma ve buna bağlı olarak oluşan ilişkiler mobbing oluşumunun yönünü ve şeklini etkilemektedir. “Yapılan çalışmalarda örgütlerde rol çatışmalarının artmış olması, iş kontrolünün çok fazla olması, örgütsel değişim, örgüt iklimi ve kültürü, gittikçe artan çatışmalar mobbinge neden olmaktadır. Örgütlerde zorbaca gerçekleştirilen mobbing eylemleri; hiyerarşik yapı ve örgüt kültürü ile ilgili olarak örgütteki güç ilişkilerinin varlığına veya yönüne göre biçimlenmektedir. Örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı örgüt yapısını oluşturmaktadır. Dikey boyuta sahip örgütlerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk düzeyine göre gelişir. Eşit düzeydeki yatay yapılanmada ise dikey yapılanmadan farklı olarak hiyerarşisi az olacaktır. Örgütte oluşacak güç ilişkisi de kuşkusuz bu farklılığa neden olan yetki ve güç ilişkilerinden etkilenecektir. Çalışanların kendi çalışma arkadaşlarına yaptıkları eylemler yatay, çalışanların astlarına ve üstlerine yaptıkları eylemler ise aşağı ve yukarı doğru mobbing olacaktır. Örgütün hiyerarşik kademeleri fazla ise mobbing eylemleri daha çok dikey, hiyerarşi az ise mobbing eylemleri daha çok yatay olacaktır. Mobbing eylemlerinin oluşumunda etkili olan bazı faktörler; mobbing eylemlerinde oluşan çatışma, stres, değişim sonrası yaşanan sıkıntıların artması veya azalması üzerinde son derece etkilidir.”<sup>2</sup> Bu neden ile ortaya çıkabilecek sonuçları en aza indirmek için öncelik ile yönetimin devamında ise çalışanların mobbing açısından bilgilendirilmesi sağlanmalı ve etkenler tespit edilen sorun başlamadan ortadan kaldırılmalıdır.

### 1.1. Mobbing ve Çatışma

Mobbing, çoğu zaman çatışma kavramı ile karıştırılmaktadır. Mobbing oluşumu çatışmalarla başlıyorsa da, sonuçları açısından çatışmadan farklı bir seyir izlemektedir. Kişi veya gruplar arasında kaynakları sabit olmayan, çeşitli sebeplerden

<sup>1</sup> P. Tınaz, Mobbing Tanısı ve Olguyla Mücadele, İstanbul, 2011, s.60

<sup>2</sup> Ergun Özler- Mercan, s.68

dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklara çatışma denilmektedir. Çatışmanın temelinde ise iki yada daha fazla kişi ve ya gruplar arasında anlaşmazlık, ortak konular hakkında zıtlasma, uyum sağlamama, tarafların birbirine ters düşmesi yatmaktadır. “Leymann 1982’den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında mobbingin, çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin çatışmadan hemen sonra bazen de haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Yine Leymann sosyal psikoloji araştırmalarında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen iş yerinde mobbing kavramı ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing kavramının gelişiminin ve ortaya çıkışının yeni olmasına bağlamaktadır. Buna ek olarak Leymann, çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığını ifade etmektedir.”<sup>1</sup> Tınaz’ın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür; toplu yaşam alanlarında ve ya iki kişinin bile var olduğu zamanlarda çatışma kaçınılmazdır fakat çatışma’nın kontrollü olmadığı durumlar önem arz etmektedir. Kontrollü sağlanamayan zamanlarda kaçınılması gerekmektedir. Çatışmanın başlaması ile birlikte engellenememesi ve devamında şiddetinin artarak devam etmesi ile birlikte mobbing sürecinin başlaması kaçınılmaz olmaktadır. Toplu çalışma alanlarında ekip anlayışının gelişmesi, grup bütünlüğünün olması mobbing’in azalmasını sağlayan unsurlardandır. Fakat grup anlayışı bütün olarak bizlik anlayışıdır bu anlayış olumludur fakat bu anlayış değiştiği zaman mobbing için uygun ortam oluşmaktadır.<sup>2</sup> Grup olarak bütün bireyleri kapsayan anlayış ekibi ve çalışma ortamını bu hastalıktan korur niteliktedir, fakat bunun aksine parçalanma olur gruplaşma ortaya çıkar ise çıkar çatışmaları mevcut olacak ve akabinde mobbing süreci başlayacaktır.

Örgütsel çatışma ile mobbing anlamsal olarak birbirleri ile yakın ilişkide olmalarına rağmen aralarında farklılıklar mevcuttur. Örgütsel çatışma ve mobbing arasındaki farkı şu şekilde ifade edebiliriz; yönetim içinde meydana gelen çatışma kendiliğinden ortaya çıkar, sistemli değildir ve organize edilmemiştir. Bunun yanında sadece yönetimin çatışma yönetimini devreye sokarak bu sorunu ortadan kaldırmaktadır.

---

<sup>1</sup> H. Leymann, “Conflict: Risk for Mobbing” The Mobbing encyclopedia;  
<http://www.leymann.se/English/12110E.HTM> , s.1 (20.12.2013)

<sup>2</sup> Tınaz, ss.23-24

Benzerliği olan fakat bazı çizgilerde tamamen ayrılan mobbing2 de ise organize ve sistemli bir çaba ve yaptırım vardır. Kendiliğinden oluşmaz ve belirli bir stratejiye sahiptir. “Mobbing ve çatışma arasındaki bir diğ er bir farklılık da, çatışmanın kapalı uçlu, mobbing eyleminin ise açık uçlu olmasıdır. Bu nedenle örgütsel çatışma bir örgütsel problem ise mobbing bir örgütsel problemler yumağıdır ve sarmaldır. Bu nedenle problem değı l, problematiktir. Dolayısıyla mobbing çatışmaya göre daha zararlı ve başa çıkılması daha zor bir eylemdir. Belirli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerinde mobbing, temel olarak iki yönden normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi; mobbing, ahlak dışı bir eylemdir. İkincisi ise; çatışmanın yararları yerine, mobbing eyleminin büyük zararlara yol açan bir etkisi vardır. Mobbing ortamı çalışanlar için tam bir belirsizliktir. Bu belirsizlik bir de örgüt tarafından görmezlikten gelindiğı için çatışmanın varlığı reddedilir. Bu durum normal çatışma ortamından çok daha farklı olup çatışmaların uzamasına ve çözümsüz kalmasına neden olmaktadır. Örgütlerde çatışmalar kaçınılmazdır. Mobbing, boyutları ve oluşumu açısından çatışmadan farklıdır. Mobbing eylemlerinde çatışmalar uzar ve görmezlikten gelinir. Sonuçları ise; çatışmadan farklı olarak her zaman yıkıcı olmaktadır.”<sup>1</sup> Çatışma kapsamında oluşan sonuçlar mobbing kavramının yanında hafif kalması ve bazı çatışmaların olumlu sonuçlar getirebilmesi nedeni ile mobbing daha da örgüt açısından önem arz etmektedir. Sonuçlarının engellenemez boyutlara ulaşabilme ihtimali olan psikolojik tacizin çatışmadan ayırt edilebilmesi ve örgüt açısından çatışmadan ayırt edilmesi erken müdahale anlamında önemlidir. Bu birey be örgüt için oluşacak sorunları en aza indirgeyecektir.

## 1.2. Mobbing ve Stres

Mobbing sürecinin başlamasıyla birlikte çalışanın yaşadığı stres giderek artmakta ve kronik bir hale gelmektedir. Çalışanlar, mobbing nedeniyle yaşadıkları stresi dengelemekte zorlanmakta ve genellikle de hasta olmaktadır. Stres; insanın içinde bulunduğu ortam ve iş şartlarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel

---

<sup>1</sup> E. Aldığ, İş Yerinde Yıldırma( Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma, Doğuş Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, ss.23-24



ve biyokimyasal salgılar oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur.

Çalışan sağlığının bedensel ve ruhsal açıdan iş yaşamından kaynaklanan çok yönlü streslerin etkisi altında kaldığı açıktır. İş yaşamı; toplu yaşamın getirisi olması nedeni ile kişi sayısının fazla olduğu ekip çalışmalarının ortaya çıktığı alanlar olmuştur. Bu nedenle çalışma alanlarının kişilere getirdiği en büyük stres kaynağı kişiler arası iletişim ve insanlar arasındaki ilişkiler olmuştur..İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı örgütlerde çalışanların karanlık yönü olarak ortaya çıkan mobbingde, oluşan stres sonucunda çalışanların performansı giderek düşmektedir Mobbing eylemine neden rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve downsizing gibi örgütsel değişimler çalışanlar üzerindeki stresi artırmaktadır.

Çalışma alanında yeni gelen bireye çalışma şartları, beklenen işler, amaçları ve iş tanımı açık şekilde yapılmamış ise bireyin işe başlaması ile birlikte gelen belirsizlik ile birlikte stres söz konusudur. Birey için rol belirsizliği mevcuttur ve buda kişiyi karmaşa içinde bırakmaktadır. Bu stres işini kaybetme korkusunu beraberinde getirmekte ve kişinin benlik duygusunun zedelemesine yol açabilmektedir. Çalışma hayatında ekonomik krizler ile birlikte meydana gelebilen “downsizing” gibi örgütsel değişimlerde çalışanlar ciddi stres altında kalabilmektedir. Yani kişilerin direk strese maruz kalarak başladıkları çalışma hayatlarında mobbing için açık hedef olmalarına sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalarda mobbingin bazı sebepler ile ortaya çıkan, mevcut halinin ise artarak devam eden bir sosyal stres olduğu ve sonuçlarının kişileri ciddi şekilde etkilediği ve aşırı derecede olumsuz sonuçlara, hastalıklara, kayıplara sebep olduğu ve kişilerin bu ağır durumu dengeleyemedikleri ya da zorlandıkları görülmüştür.

Hoel ve Salin (2003) yaptıkları çalışmada mobbing ve stres ilişkisini incelemişlerdir ve ulaştıkları sonuçlar şu şekilde aktarılmıştır:

- “- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticilerle aralarının gerilmelerinden dolayı mobbing süreci başlamaktadır.
- Çalışanların kendilerini aşırı stresli hissetmeleri mobbing ve hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır.

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bırakmaları nedeniyle mobbing oluşmaktadır.

Mağdurun örgütsel ve özel yaşam düzenini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik denge durumunu bozan mobbingin neden olduğu strese bağlı olarak çeşitli psikosomatik şikayetler ortaya çıkmaktadır. Stres, aşırı ve kronik baskı sonucunda oluştuğunda kişilerde gerek ruhsal gerekse bedensel ciddi bazı rahatsızlıklara neden olmaktadır.”<sup>1</sup> Kişi yaşadığı yoğun stresi dengeleyememekte ve stresin en ağır şeklini yaşamaktadır. Bu koşullarda çalışmaya devam eden çalışan, yönetim tarafından desteklenmediği takdirde örgüte bağlılığı da zayıflamaktadır.

### 1.3. Mobbing ve Örgüt Kültürü

Mobbing örgütlerdeki kültürel oluşumla yakından ilgilidir. Mobbing eylemlerinde oluşan uygunsuz davranışlar, eğer örgüt kültürünce onaylanıyor ve tolere ediliyorsa, örgüt ve çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Ekiz’in mobbing ve örgüt kültürü hakkındaki çalışmasını şı şekilde özetlemek mümkündür; Mobbingin oluşum nedenlerine bakıldığında örgüt kültürünün mobbinge neden olan örgütsel faktörler içerisinde yer aldığı ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda ekonomik rasyonalizmin öldürücü olması, giderek artan rekabet, downsizing ve çalışma alanında yöneticilerin benimsediği yönetim tarzının sert ve kötü olmasının hastalık boyutunda ciddi sonuçlara yol açan etki yelpazesinin geniş olduğu mobbingi ortaya çıkardığı bulunulmuştur. Örgüt kültürünü örgüt içindeki bireylerin ortak oalark benimsediği ve paylaştığı değerler olarak tanımlanabilir. Problemler üzerinde alınan çözümler diğer çalışanlar tarafından da düşünülmekte ve bu çözümler ortak değer olarak benimsenmektedir.

Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan değerler, örgüt içerisinde mobbing oluşum sürecinin başlamasına yol açabileceği gibi tam ters etkiye de sahip olabilmektedir. Yani değerlerin etik olduğu bir örgütte mobbing eylemleri oluşmayacaktır. Ergun Özler ve Mercan’ın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde özetlemek mümkündür; kişilerin benimsedikleri değerler etrafında var olan durum, eylem, nesne ve diğer kişileri anlamlandırmaları için kullandıkları ve benimsedikleri

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

örüntülerdir. Yani karşımıza çıkan durumu iyi kötü gibi ayırt ederek zararlı olanı uzaklaştırmak için sahip olunan etmendir. Kişinin en iyiyi hedeflemesi ve bu hedefleri kapsayan kısmı temsil eden değerlerdir yani değerler olanı karşılamamaktadır. Bu açıdan ele alındığında hedefler soyut olan alanları; dürüstlük, saygınlık, başarı, gibi davranışları biçimlendirir. Bu açıdan ele alındığında kolay belirlenebilen ve güvenilir örgüt kültürü kavramı içerisinde yer almaktadır. Çalışma alanları içerisinde kişilerin yaptığı davranışlar değerlendirildiğinde bu tutumun nedeni olarak ulaşılan kişilerin değer anlayışları olmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde kişinin değerleri ile örgütün değerlerinin bütünleşmesi gerekmektedir. Burada vurgulanması gereken temel nokta; çalışanların örgüt içerisinde örgütsel toplumsallaşma sürecini yaşamadıklarında çatışmaların uzaması sonucu mobbingin oluşabileceğidir. Örgütün değerleri ve normları mobbing açısından önemlidir. Bu değerler, mobbingin o örgütte nasıl tanımlandığını, çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını mobbingin örgütte bir problem olarak görülüp görülmediğini etkilemektedir.<sup>1</sup> Yapılan çalışmalarda bazı iş alanlarında yönetim ve çalışanlar oluşan sorunları psikolojik tacizleri sorun olarak görmemekte kişiler arası sorunlar olarak görmektedir. Kişilik sorunu olan bireyler nedeni ile gelişen doğal süreç olarak görmeleri mobbing'in önlenmesinde en önemli engeldir.

Bu nedenle örgüt kültürü içerisinde mobbing kavramının tanımlanması ve ortak bir tutum geliştirilmesi gerekmektedir. Ortak tutumun geliştirilmesi yeni iş alanına girecek olan bireyler için ya da risk faktörleri olarak tanımlanan mağdur özelliklerini üzerinde bulunduran bireyler için daha güvenli bir ortam oluşmasını sağlamak ve bireylerin karşılaşacağı mobbing tutumu sonucunda örgütün ortak tutumu sayesinde problem başlamadan zararsız halledilebilecektir.

#### **1.4. Mobbing ve Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi ve mobbing ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı örgüt iklimi boyutları kullanılmıştır. “Vartia 2003’de Filandiya’da 8251 sağlık, belediye ve hapisane çalışanına uyguladığı ankette, Filandiya Mesleki Koruma Kurumu’nun kullandığı; sosyal iklim, iletişim iklimi, genel iklim ve yönetim iklimi boyutlarından,

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

sosyal iklim ve yönetim iklimi boyutlarını kullanmıştır. Sosyal iklim boyutu; çalışanların ve yöneticilerin ortamı nasıl algıladıkları, çalışanların birbirleriyle iletişimi, sorumluluk almaları, farklı düşüncelere saygı duymaları, işyerindeki doğruluk ve birbirlerinin düşüncelerini desteklemeleri ile ilgilidir. Yönetim iklimi ise; yöneticilerin çalışanların sağlık ve refahına önem vermeleri, doğru ve güvenilir bir ortam oluşturmaları, çalışanların daha iyi çalışmaları için cesaretlendirilmeleri ile ilgilidir. Vartia yaptığı araştırma sonucunda örgüt iklimi ve mobbing arasında kuvvetli ilişkiler bulmuştur. Örgüt ikliminin etkilediği mobbing sonucunda çalışanların iş tatminleri azalmakta, ruhsal ve fiziksel sağlıkları bozulmaktadır.”<sup>1</sup> Mobbingin sonucundan olumsuz etkilenen örgüt ayni şekilde mobbingi tetikleyen unsorda olabilmektedir. Bu çalışma sonuçları hastalık olarak tanımlanan süreçte örgütün bütün alanlarının önemini vurgulamaktadır.

Çalışma alanında örgüt ikliminin kişiler arası tutum ve davranışları göz önünde bulundurulduğu takdirde örgüt ikliminin mobbing davranışı ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilmektedir. Ortak örgüt politikasının oluşturularak insan kaynaklarına ayrılan bütçenin arttırılması ile iş alımları ve devam eden sürecinde oryantasyon ve eğitim süreçleri ile örgüt iklimi çalışanlar arasında pozitif düzeyde benimsenmelidir.

Ergun Özler ve Mercan’ın çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; örgüt iklimi içerisinde dikkate alınan boyutlar sorunun ya da çözümlerin kimler arasında hangi şekilde olduğunu ifade etmektedir. Örgüt iklimi için dikkate alınan boyutlar vardır. Çalışanların çalışma alanlarında yaptıkları işler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde yöneticiler tarafından cesaretlendirilmesi, desteklenmesi aynı şekilde yöneticiden çalışana olduğu gibi çalışandan çalışana yönelikte cesaretlendirme ve destekleme süreci sosyal destekleme boyutunu kapsamaktadır. Rol çatışması boyutu; çalışanların yaptıkları işle ilgili çatışmalar yaşamalarıdır. Rol belirsizliği; sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi ve belirsiz olması şeklinde ifade edilmektedir. Çatışma ve şikayetçi davranışlar ise işyerlerinde yaşanan çatışmalar ve şikayetçi davranışlar olarak açıklanmaktadır. Örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz olması oluşabilecek sorunları önleyici ya da tetikleyici niteliktedir. Örgüt ortamının toplu çalışma alanı olması nedeni ile mobbing ortaya çıkan baş

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

sorunlardan olabilmektedir. Çalışmanın sonunda negatif örgüt iklimi, psikolojik sağlık ve mobbing arasında yüksek derecede ilişki olduğunu saptamışlardır.<sup>1</sup> Bu çalışma sonuçları nedeni ile yöneticiler çalışma alanlarında örgüt iklimini pozitif düzeyde düzenleyerek olumsuzlukları en aza indirmelidir.

İş alanında mevcut davranışların tanımlanması ortaya çıktığında belirlenmesini hızlandırmaktadır. Mobbing sürecinin tanımlanması içinde önem arz eden kavramların varlığı sistematik olarak sınıflandırma ile daha da belirgin olarak ortaya konulabilmekte ve engellenmesi kolaylaşabilmektedir. “Halpin’in geliştirdiği tanımlama, dördü işgören, dördü yönetici davranışlarını betimlemek üzere oluşturulan sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda özetlenmiştir.

- **Çözülme:** Çalışanların birlikte bulunmama eğilimleri, işle ilgili birbirleriyle birleşip grup oluşturmama durumlarıdır. Kısacası bu boyut, çalışanların göreve yönelik davranışları üzerinde odaklaşır.

- **Engellenme:** Çalışanlarda, yöneticilerin kendilerine gereksiz meşgul edici görevler vermek suretiyle engelledikleri ya da işleri kolaylaştıracak yerde zorlaştırdıkları kanısının oluşmasıdır.

- **Moral:** Çalışanların sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve aynı zamanda işlerinden hoşlanıyor olmalarıdır.

- **Samimiyet:** Çalışanların birbirleriyle olan arkadaşça sosyal ilişkiler sonucu aldıkları hazzı ilişkindir. Görevlerini yerine getirme ile pek bağlantısı olmayan sosyal gereksinimlerle ilgili tatmini tanımlar.

- İkincisi yönetici davranışlarının özellikleri:

- **Yüksekten Bakma (Uzak Durma):** Yönetici davranışlarının, yönetmeliğin gerektirdiği ilkeler ve kurallar doğrultusunda informal yüzyüze ilişkilerden çok, son derece formal davranışlar sergilemesidir. Yöneticilerle yönetilenler arasında belli bir psikolojik uzaklığı simgelemektedir.

- **Yakından Kontrol:** Yöneticilerin yakın denetim ve empoze edici davranış biçimidir. Pek çok emir veren ve bir çalışan başı rolünü oynayan, tek yönlü iletişimi ifade eden, çalışanlardan gelecek tepki ve geri bildirime dayalı olmayan bir kontrol biçimidir.

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

- **İşe Dönüklük:** Örgütü dinamik bir duruma getirme çabalarını niteleyen yönetici davranışını gösterir. İşe dönüklük davranışı, yakın kontrole değil, yöneticilerin kendi örnek davranışları ile çalışanları motive edici davranıştır.
- **Anlayış Gösterme:** Çalışanlara, insanca davranma eğiliminde olan yönetici davranışını nitelemektedir. İnsan ve insan ilişkileri için daha fazla bir şeyler yapmaya çalışan yönetici davranışını gösterir. Bu boyutların tümü araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Örgüt iklimi açısından tanımlanan boyutlar örgütün eğilimini gösterebilmektedir.”<sup>1</sup> Çalışanları zorlayan ve kötü olan çalışma alanlarında mevcut olan iklim tutumları danışmanlığın yetersiz olmasını, görevler ve örgüt amaçları hakkında belirsizliklerin olması, çalışanlar arasında ortak çalışma, grup bilinci yerine rekabet anlayışının olması ile örgüt ikliminin zorlayıcı olması beraberinde çalışma hayatında psikolojik tacizi yani mobbing’i getirmektedir. Bu bağlamda kişilerde mevcut olan bu tutumlar mobbing’in ortaya çıkmasını desteklemektedir. Örgüt içerisinde mevcut olan bireylerin bu tanımlar hakkında bilgilendirilmesi ve bu konu hakkında farkındalık oluşturulması, insan kaynaklarının bu yönde düzenlenmesi ve desteklenmesi örgüt içerisinde oluşabilecek bu hastalığı önleyici nitelikte olması mümkündür.

### 1.5. Mobbing ve Psikolojik Sözleşme

Çalışma alanlarında bulunan bütün bireyler kendi aralarında bir takım psikolojik bağlar kurmaktadır ve çalışanlar bulunduğu ortamın mevcut olan bu psikolojik ortamdan yani örgütün ikliminden etkilenmektedir. Yazılı olmayan bu kurallar mevcut olan işleyişi ve olaylara karşı olan tutumları bireylere aktarılmaktadır ve çalışanlar bu druma uyum sağlama eğilimine geçmektedir. “Çalışanların ve örgütün birbirlerinden davranışsal olarak karşılıklı bir takım beklentileri ve uymak zorunda oldukları davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünü psikolojik sözleşme olarak ifade edilebilir. Örgüt ile çalışan arasında varlığı kabul gören psikolojik sözleşmenin karşılıklı taleplere cevap verecek nitelikte dengeli bir şekilde karşılanıyorsa sorun bulunmamaktadır. Örgütler, çalışanlardan görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini, otoriteyi tanımalarını, kendi amaçlarıyla en üst düzeyde örtüştürerek, örgütün vizyonuna katkı sağlamalarını talep

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

etmektedir. Çalışanlar açısından ise, örgütlerinden ücretlerinin zamanında ve adaletli bir şekilde ödenmesini, sosyal güvenceleri ile iş güvencelerinin sağlanması ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yapabilecekleri çalışma ortamının sağlanmasını istemektedirler. Herhangi bir dengesizlik durumunda iki taraf açısından da olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Söz konusu taraflar yaptırım güçleriyle karşı karşıya gelmektedir. Örgüt, yaptırım gücünü kullanarak çalışanını işten çıkarmaktadır. Bu da örgüt ve çalışan açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar, örgütsel dengesizliğe karşı bir takım olumsuz davranış ve tutumlar sergilemektedir. Bu durumda örgütlerde oluşan örgüt iklimi, mobbing oluşumuna zemin hazırlamaktadır.”<sup>1</sup> Bireylerin çalışma ortamında psikolojik sözleşme paralelinde gelişen güven ortamı örgüt içerisinde meydana gelen değişimler ile etkilenebilmektedir. Bireylerin mevcut güveni düzeni beraberinde getirirken meydana gelen haksız değişimler mobbing için uygun ortam oluşturabilmekte ve çalışanların güven ortamını zedelemektedir.

Çalışma alanında mevcut iletişim ağları ya da psikolojik tutum kişiler arası ortaya çıkabilecek mobbing davranışı için tetikleyici ve engelleyici nitelikte de olabilmektedir. Ergun Özler ve Mercan’ın çalışmalarında bu konuları ele aldıkları bölümü şu şekilde özetlemek mümkündür. Çalışma ortamında kabul gören geçerli bir psikolojik sözleşme oluşturabilmek için, çalışma ortamında mevcut olan bütün bireyler ve örgüt arasındaki ilişki, karşılıklı etki ve anlaşma yoluyla gelişen bütün bireyleri kapsayan bir uyum ortamı gerekmektedir. Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir unsur olan psikolojik bağlılıkta örgüt iklimi önemli bir etkide bulunmaktadır. Çünkü kişi çalıştığı ortamın havasından etkilenmektedir. Psikolojik sözleşme bireyin örgütle bütünleşmesinde kabul ve uyumunu etkilemektedir. Psikolojik sözleşme bireyin çalıştığı ortamda mevcut olan ve kişinin inançlarını ve durumlarla ilgili inandıkları ile ilgili şeylerdir. Bu açıdan bakıldığında bireyin aynı ortamda ki diğer bireyler ile arasındaki, anlaşmadır. İnadıkları ve değer verdikleri şeyler konusunda birbirlerine vaatlerde bulunmalarıdır. Psikolojik sözleşme kariyer psikolojisi içerisinde yer almaktadır. Örneğin; kişilerin kariyer seçimlerinde ve kariyerlerine karar vermelerinde etkili olmaktadır. Psikolojik sözleşme, örgütler içerisindeki kabul edilebilir davranışları içermektedir. Kabul edilemez davranışlar

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83

içersinde mobbing bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme mobbing davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Psikolojik sözleşme, tüm toplum ilişkilerinden yansıyan ve insani ilişkileri getiren tutumlar olan doğruluk, güvenilirlik, örgütsel bağlılık gibi kısa sürede oluşmayan, oluşması için uzun zaman dilimini kapsayan ilişkileri ifade etmektedir.<sup>1</sup>

Mobbing eylemleri gibi kabul edilemez davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştıran ve zemin hazırlayan küreselleşme, çalışma alanları arasında ve bireyler arasındaki rekabet, çalışma alanlarındaki mevcut örgüt ikliminin değişmesi, psikolojik sözleşmede mevcut olan ve çalışma ortamında güven ve bağlılık sağlayan; doğruluk güvenilirlik, örgütsel bağlılık gibi unsurların değişime uğraması, anlamının yozlaşması, geçerliliğinin azalması ya da ortadan kaldırılması gibi durumların değişimini tetiklemekte ve sonuçta da mobbing nedeniyle çalışanlar arasında anksiyete, sinirlilik, ve korku oluşmaktadır. Şiddet oluşmaya başladıktan sonra çalışanlar psikolojik sözleşmeyi bırakmakta, örgüt içi motivasyon azalmakta ve mobbing eylemleri oluşmaktadır. Sonuç olarak örgüt ikliminin destekleyici bir ortam sergilemesi psikolojik sözleşmenin bozulmasını engelleyecek, oluşan dengesizlik nedeniyle çalışanların örgütlerine olumsuz tutum geliştirme ihtimalleri düşük olacaktır.

### **1.6. Mobbing ve Psikolojik İklim**

Psikolojik iklim, örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile aynı ölçütlerle değerlendirilmektedir. Psikolojik iklim çalışanlarına iş çevrelerini tanımlamalarıdır. Psikolojik iklim; İş karakteristiği, Rol karakteristiği, Liderlik (amaçları belirtmek ve desteklemek), İş grupları ve sosyal çevre karakteristikleri (İşbirliği, ihtihar etmek, ortamın sıcaklığı), Örgütün ve alt sistemlerinin özelliklerini taşımaktadır. Yukardaki özelliklerin negatif yönlü etkileşimi çalışanın ortamı algılamasını etkileyecek ve örgüt içersinde mobbing gibi eylemler oluşabilecektir. Çalışanların örgütsel amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirilmesinde önem teşkil eden psikolojik iklim algısı mobbing oluşumuna neden olabilmektedir.

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.83



## 1.7. Mobbing ve Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı, birçok etkenden etkilenmekte ve birçok faktörü de etkilemektedir. Çalışma ortamının doğal yapısının getirileri öncelikle çalışanları ve bu etkilenme ilede diğer bireyleri etkilemektedir. Bu durum hem çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını etkilemekte hem de örgütün daha etkin ve daha verimli olmasında etkili olmaktadır. Ergun Özler ve Merca'nın bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde özetlemek mümkündür; eğitim alanında örgüt sağlığın tanımını eğitimciler, okul yönetimi; iklim, etkinlik ve kültür çerçevesinde yönetim ve çalışan-çalıştıran kapsamında aradaki ilişkinin ve uyumun sonucunda verimlilik artmakta ve bu şekilde yapmıştır. Sağlık çalışanları ise çalışan kişilerin çalışma alanlarında fiziksel ve ruhsal sağlıklarını önemseyerek işyerinin sağlık ve güvenliğe uygunluğunu ve çalışma ortamının fiziki koşullarının bireylere uygunluğunu vurgulamışlardır. Eğer bir iş yerinde örgüt sağlığı mevcut değilse işinin başında verimli ve etkin olmayan işgörenlerden bahsetmek mümkündür. Yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin örgüt sağlığı üzerinde etkili olduğu ve bu kavramların benimsenmediği yada etkin olmadığı işyerlerinde mobbing için uygun ortam olduğu saptanmıştır. Çalışma ortamlarında örgüt iklimini geliştirmek mümkün olabiliyor iken örgüt kültürünü değiştirmenin daha da zor olduğu çalışmalar kapsamında söylenebilmektedir.<sup>1</sup> Yani çalışma alanlarında bireylerin iletişimini destekleyen ve bireyler arasında etkin yönetimi sağlayan liderlik pozisyonlarının olması örgüt iklimini olumlu etkilediği için beraberinde örgüt sağlığında desteklemekte ve mobbing için oluşabilecek olumsuz ortam şartlarını baştan etkin bir şekilde engellemektedir.

Swiss Cheese modelinin dört gruptan oluştuğu açıklanmaktadır. Bu modele göre örgüt iklimini çift yönlü etkileyen faktörler ve sonuçlar ifade edilmiş pozitif veya negatif olması ile birlikte örgüt sağlığının da mobbing açısından elverişli ya da engelleyici olabileceği ifade edilmektedir.

“A-Bariyeri; bu grupta liderlik tarzının ve örgüt kültürünün bir filtre gibi olduğunu eğer bir yetersizlik varsa bariyerin aşıldığı,

B- Bariyeri; bu grupta örgütsel yapı ve süreçlerinde etkilendiği

C- Bariyeri bu grupta doğrudan kanunların yetersiz olduğu

---

<sup>1</sup> Ergun Özler,-Mercan, s.86

D- Bariyeri bu grupta çalışanları koruyan kanunlarında etkisiz olması durumunda tüm bariyerlerin aşılmış olduğunu ve mobbing eylemlerinin mağdurlaşmaya neden olduğu ifade edilmektedir. Örgüt sağlığının olumlu olduğu çalışma alanlarında sadece yaşamın devamlılığı söz konusu değildir bunun beraberinde sürekli gelişen ve bünyesinde mevcut olan yetenekleri geliştirebilen bir örgüt sözkonusudur. Genel olarak bu özellikler örgüt ikliminin etkilediği özellikler olup mobbing oluşumunu da engelleyecektir. Bir örgütteki örgüt iklimi özellikleri örgüt sağlığını sergilediği özellikler ile etkileyecek mobbing gibi zararlı eylemlerin oluşumuna neden olacaktır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), örgüt sağlığı boyutlarını dört ana başlık altında incelemektedir.

“- **Çevresel Faktörler:** İşyerini fiziki ortamı, gürültü, ısı, ışık, tehlikeli, maddeler, makineler gibi çalışma alanı.

- **Fiziksel Sağlık:** Örgütte çalışan bireylerin fiziki sağlığı, hastalık, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar.

- **Psikolojik Sağlık:** Çalışanların kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri ile ilgilidir.

- **Sosyal Sağlık:** İşyerindeki arkadaşlıklar, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki yaşamla ilgilidir.”<sup>1</sup>

Örgüt ikliminin etkilediği örgüt sağlığı faktörlerinden psikolojik ve fiziksel sağlıkla ilgili olan mobbing, etkisi uzun süren bir takım zararlı etkileriyle örgüt sağlığını bozmaktadır. Bu nedenle mobbing gibi uzun bir süreci ve sonuçlarının etki alanı geniş olan bir hastalıklı süreci ortaya çıkaran ya da destekleyen örgüt iklimi ve örgüt sağlığı olumsuzlukları üzerinde yönetim ve tüm bireyler durmalı ve etkin iyileştirmelere gidilmelidir.

## 1.8. Mobbing ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışma alanlarında bulunan tüm bireyleri ilgilendiren ve çalışanların işten ayrılma talebinde bulunması sorunu; yönetim tarafından yada araştırma mekanizmaları tarafından iş görenlerin ya da örgüt bünyesinde ki diğer bireylerin davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörlerin de araştırılmasına rağmen iş

---

<sup>1</sup> Ergun Özler,-Mercan, s.86

yerlerinde bu sorun devam etmektedir. Ve bu sorun iş yerlerinde ciddi sorun olmakta ve örgüt açısından önemliliği artmaktadır.

Ergun Özler ve Mercan'ın bu konu hakkındaki çalışmalarını şu şekilde yorumlamak mümkündür; çalışma alanlarında bireylerin istedikleri bve eğitim ve yeteneklerinin örtüştüğü işler ile meşgul olmaları hem bireylerin daha verimli olmasını sağlamakta hemde bireylerin iş olarak maddi ve manevi gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmektedir. Bunun kişi durumlarda ise bireyin isteklerinin cevaplanmadığı, yeteneği veya eğitimi dışında iş verildiği ve verim beklendiği durumlarda çalışanlarda memnun olmama, uyum gösterememe ve tatminsizlik gösterme gibi tutumlar görülebilmektedir. Bu tutumlar sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biri de işten ayrılma eğilimine gidilmesi ve hem iş yerinin hem de mağdurun yükünün artmasıdır. Çünkü işgörenin devir hızı artmakta ve verilen emek ve bütçe artmaktadır.<sup>1</sup> Bu sonuç hem mağdurun yeniden iş bulma stresinide üzerine yıkmakta hem de iş veren için insan kaynakları yönetim yükünü arttırmaktadır.

Bu kapsamda çalışma alanlarında bireylerin fiziki ve ruhsal ihtiyaçlarının karşılanıyor olması, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve değer görmeleri, örgüt sağlığının aktif olarak çalışan bireylerin lehine olması, bireylerin iş yerlerini benimsemeleri ve emeklerinin karşılığını görüyor olması, adalet ortamının bulunması ve bireylerin bunun bilincinde olması bireylerin örgüte bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma gibi bir sonuç ile yönetim karşılaşmayacaktır. Mobbing sürecinin oluşması ve devam etmesinin sonuçlarından olan işten ayrılma bu nedenle alarm niteliğindedir. Çünkü, iş yerinde mevcut olan işten ayrılma sorununun temelini bulunmaması halinde mobbing davranışı var ise bu tutum diğer bireylere yönelecek ve işten ayrılma sorunu devam edecektir. Bu durum örgüt için hem yetişmiş elemanın kaybı hemde yeni elemana ayrılacak oryantasyon ve insan kaynak giderleri gibi fazladan yük getirecektir.

---

<sup>1</sup> Ergun Özler- Mercan, s.86

## **2. İŞYERİNDE MOBBİNG OLARAK NİTELENDİRİLEBİLECEK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ ve OLUŞTURDUKLARI ETKİ VE SONUÇLARI**

Mobbing süreci uygulama alanı, etki alanı ve ortaya çıkardığı sonuçlar açısından verimlilik açısından iş alanlarında risk oluşturmaktadır. İş alanlarında mevcut olduğu zaman çerçevesinde saptanması göz ardı edilen mobbing davranışları iş alanlarına ciddi kayıplar vermektedir. Bu nedenle örgütün mobbing'in varlığını kabul etmesi öncelikli şarttır. Bunu için örgütte yönetimin ve diğer bütün çalışanların ne tür durumların mobbing olduğunu bilmesi önleme açısından büyük bir adımdır.

### **2.1. İşyerinde Mobbing'in Uygulanma Biçimleri**

Mobbing işletmelerde yönetim kadrosundan çalışanlara, yani bir üst konumdaki bireylerin astlarına yani dikey, ya da çalışanların aynı konumda bulunduğu diğer çalışma arkadaşlarına yani yatay olarak uygulanmaktadır. Çalışma alanlarında yönetim kadrosunu kapsayan ya da hiyerarşik yapının yoğun olduğu durumlarda dikey mobbing uygulama şekli söz konusudur. Eğer ki çalışma alanınca eşit kadroda çalışan sayısı fazla ve hiyerarşik düşen yoğun değil ise yatay mobbing uygulama şekli söz konusudur. Hiyerarşik-dikey şiddet üst kademede ki bireylerin alt kademelere ya da alt kadroların üst kademelere yaptığı psikolojik şiddet olarak tanımlanabileceği gibi yatay şiddeti ise eşit satatüdeki bireylerin birbirine karşı yaptığı psikolojik şiddet olarak tanımlamak mümkündür.

#### **2.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Şiddet**

Çalışma ortamlarında hiyerarşik düzenin yoğun ve ciddi olduğu emir verme, itaat bekleme anlayışı ile yönetilen iş yerlerinde çalışan bireylerin duygusal olarakta anlaşılma beklentileri sözkonusudur. Bu örgüte yönelik geliştirilen aidiyet duygusunun bir getirisi dir. Fakat yönetimin bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını önemsemediği ve sade ve kar amacı güttüğü ve liderlik anlayışını göz ardı ederek emir komuta zincirinin yoğun benimsediği durumlarda mobbingin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Dikey şiddet kapsamında ele alınacak olur ise mobbing tutumu için eğer bir kişi konumundan veya gücünden ötürü bir farkındalık veya üstünlük sahibi ise bunu acımasız bir şekilde kullanmaya elverişli ise bu kişi daima uygulayan

konumunda olma olasılığına sahiptir. Bu sebepleri önemseyen bir kadronun olması gruplaşmaları beraberinde getirmekte ve gergin iş ortamı oluşturmaktadır. Bu nedenlerin mevcut olduğu örgütlerde eğer yönetim örgüt iklimini ve kültürünü etkin şekilde yönetemiyor ise mobbing oluşumu için kaçınılmaz bir ortam oluşmaktadır.

### **2.1.2. Yatay (Fonksiyonel) Şiddet**

Yatay şiddet çalışma ortamında aynı statüye sahip ve işin devamlılığı için birbirleri ile ilişkili olan bireyler arasında oluşmaktadır. Yatay şiddet uygulayan kişiye oluşan mobbing ortamı sorulduğunda karşısındaki bireye yönelik şiddet niyetinin olmadığı bireyi uyarmak için, yanlış yapmasını engellemek için bireyin iyiliğini düşündükleri için yaptıklarını söylemektedirler. Yatay şiddet oluştuğunda yönetim bu durumu görmezden gelebilmekte ya da onay verebilmektedir. Bu durum iş yerinin politikası durumuna döndüğünde mağdur sadece mobbing uygulayan ile değil iş yeri ilede mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Yatay şiddette bireyler arasında kıskançlık, çekememe, yarışma, gibi nedenler sebep olmaktadır. Yada iş yerine yeni gelen bireyin kendisine özel özelliklerinin ya da yeteneklerinin olması, engel durumunun olması, ırk, din, dünya görüşü farklılıklarının olması, özel hayatının farklı olması, cinsel tercihinin farklı olması, madde bağımlılığı, alkol bağımlılığı olması gibi nedenlerden ötürü yatay şiddet ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlerle mağdurun sadece performansının düşmesine neden olmamakta örgüte bağlılığıda ortadan kalkmaktadır ve örgüt için ciddi sorun olan işten ayrılma gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Tüm bu özelliklerin iş ortamındaki diğer bireyler tarafından normal karşılanmaması, yeni gelen bireye ön yargılı yaklaşılması bireyin yabancılaştırılması ile birlikte diğer iş arkadaşlarında mağdurdan uzaklaştırılması sağlanmakta ve mobbing için uygun ortam şartları oluşturulur. Mağdurun yönetim tarafındanda desteklenmemesi ve durumun ortadan kaldırılması için aktif bir çözüm sürecinin gerçekleştirilmemesi bireyi sadece mobbingciye karşı değil iş ortamına karşıda yük altında bırakmaktadır.

## 2.2. İşyerinde Mobbing'in Oluşturduğu Etki ve Sonuçlar

İşyerinde mobbing'in mevcut olması başlaması ve sonuçlanması aşamasında bir çok alanı etkilemektedir. Sadece uygulayan ve mağdur mobbing muhatabı olarak görünse de etkilenenler bu kadar ile kalmamaktadır. Mercanlioğlu'nun çalışmasında bu konu ile ilgili kısmı şu şekilde yorumlamak mümkündür; mobbing ortamındaki mağdurun karşılaştığı durum sadece bireyi etkilememektedir. Kendilerinin etkilenmesi sonucunda, aileleri, işyerleri, ve bunun sonucunda toplum etkilenmektedir ve zarar görmektedir. Toplumsal açıdan ülke ekonomisini etkileyecek boyutta mali zararlara sebep olabilmektedir.<sup>1</sup>

Mobbing mağdurunun maruz kaldığı durum karşısında ekonomik ve sosyal sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

“Ekonomik Sonuçlar:

- Çalışanın psikolojik çöküntü sonrasında oluşan, ruhsal veya fiziksel rahatsızlıklarını iyileştirmek ve eski sağlığına kavuşturmak amacıyla yapılan tedavi masrafları,
- Çalışan kişinin işinden çıkartılması sonucunda düzenli gelirin kaybı yok olmaktadır

Sosyal Sonuçlar:

- Çalışanın sosyal imajın yokedilmesi sonucunda arkadaşları tarafından terk edilmesi,
- Mesleki kimliğini kaybetmesi,
- Aile bireyleri arasında zamanla “Başarısız bir kişi, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması.

Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar:

- Depresyon girer,
- Anlamsız bir şekilde korkular ve heyecanlar yaşar,
- Yüksek tansiyon, taşikardi görülmekte,
- Dikkati sürekli dağınık,
- Eller terler ve titreme meydana gelir,
- Başında ve sırt ağrıları oluşur,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları görülmekte,
- Terkedilmişlik ve yalnızlık duygusu yaşar,
- İştahsızlık, zayıflama görülmekte,

---

<sup>1</sup> Ç. Mercanlioğlu, 37

- Kendisine olan özgüven ve özsaygını yitirir,
- Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb. gibi belirtiler görülür,
- Daha şiddetli olgularda, travma sonrası stres bozukluğu görülmektedir.”<sup>1</sup>

Çalışma ortamında meydana gelen psikolojik baskı dahilinde oluşan mobbing sadece sonuçları kapsamamaktadır. Öncelikli olarak birey üzerinde mobbing’in oluşması ve devam etmesinde oluşan değişimler sözkonusudur. Bu durumlarda mobbing mağdurunun maruz kaldığı baskının hafifletilmesi yada destek olunması için nasıl davanılacağı önemlidir. Atalay bu konu hakkında çalışmasında şu şekilde bahsetmiştir;

**Tablo 8: Mobbing Mağduruna Nasıl Yaklaşılmalı**

Hatalı ifade	Doğru ifade
Yardımcı olabilirsem beni ara. Çok karışık ve zor bir durum. Ayrıl gitsin. Bu işte senin de kusurun vardır. Güçlü olmalısın. Artık bu konuyu kapatalım.	Yarın seni ararım. Senin için en zor olan nedir? Olayı doğru tanımlayalım. Sana nasıl yardımcı olabilirim? Birlikte bir yol haritası çizelim. İstediğin kadar konuşabiliriz.

**Kaynak:** İ. Atalay, Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.53

Mobbing süreci başlaış ise mağdurda bunun ile beraber başlayan stres belirtileri ortaya çıkar. Mobbing derecelerinin artması ile birlikte mağdurun durumunda da değişiklikler oluşur. Bu nedenle derecelerin saptanması ve buna göre mağdura davranışların düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi durumda mobbing sonucunda bireyin tükenmişliğinin ortaya çıkmasına neden olunabilmektedir. Buna yönelik derecelendirme ile semptomların ortadan kaldırılması için hangi tedavi yöntemlerinin tercih edilebileceğini şu şekilde maddelendirilmiştir;

“1.DERECE:Ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu

2.DERECE: Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, konsantrasyon bozukluğu, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ve ilaç alışkanlığı, iş yerinden kaçma,alışılmadık korkular.

<sup>1</sup> Ekiz, ss.53-54

3.DERECE: Şiddetli depresyon, panik ataklar,kalp krizleri, diğer ciddi rahatsızlıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet.”<sup>1</sup>

1.derece mobbing sonuçları itibariyle çalışanları normal stresin sonuçları kadar etkilemektedir. 1.derece mobbing içinstresle baş etme yolları kapsamında normal stres yönetim teknikleri geçici çözümler üretebilmektedir. Fakat mobbing sürecinin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda bu çözümler tamamen yetersiz kalmaktadır. 2. derece mobbingin kişiler üzerindeki etkilerinde ise uzun süre mobbing eylemlerine maruz kaldıkları görülmektedir. Sağlık problemleri çalışanın işini etkilemeye başlamaktadır. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlamaktadır. 3. Derece mobbingde ise çalışan iş yapamaz hale gelmektedir. Çalışanın savunma merkezleri Yok olmuştur.

Tıbbi ve psikolojik yardım zorunludur. Mobbing mağdurlarının önemli bir kısmı işini çok sevmektedir.

### **2.2.1. Mobbing’in İşyeri Üzerinde Etkisi**

İş yerinde psikolojik taciz olarakta tanımlanabilen mobbing olgusu mağdur üzerinde etkili olduğu kadar iş yerindedeki olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. İş yerinde mobbing oluşması ile birlikte mağdurun kaçma tepkisi olarak tanımlanabilen işten ayrılma eylemi bireyi strese soktuğu gibi iş yeri içinde emek verilmiş, maddi bir bütçe ayrılmış, yetişmiş eleman kaybı ile birlikte yeni bir eleman için ayrılacak yeni bir bütçe ve emek söz konusudur. Deneyimli elemanın ayrılması ve yeni elemanın yetiştirilmesi için ayrılan bütçe iş yeri için maddi yük oluşturacaktır. Birey iş yerine geç gelecek ve mağdur iş yerinden uzaklaşmak için kaçış imkanı olarak hastalık izinlerini kullanacaktır. Bu hem bireyin iş yerinde olmaması nedeni ile verimliliğin düşmesi hemde iş yerine ekonomik fazladan maliyet oluşmasına neden olmaktadır.

İş yerinde mobbing uygulayanların başlattığı psikolojik taciz ile yüzyüze gelen mağdurlar, yönetim tarafından mobbinge maruz kaldılar ise iş yerinden istifa etmeleri için zorlandıklarını ve işlerine son verildiğini ıspatlamak için ve hukuksal açıdan yasal haklarını elde etmek ve yasal mücadele etmek için giriştikleri mücadele de iş verenlere ciddi maddi yük getirmekte ve zorluk oluşturmaktadır. Bu süreçte

---

<sup>1</sup> N. Davenport- D. Schwartz- G. P. Eliot, “Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, (Çev.: O. C. ÖnerToy), İstanbul, 2000, s.15



güç, emek, zaman kaybı gibi yüklerde oluşturmaktadır. Bütün bu süreç tamamlandıktan sonra örgütlerin maruz kaldığı ve ödemek zorunda kaldıkları sosyal yüklerin ağırlığıda ciddi boyutları bulmaktadır. Sosyal olarak iş yerinin dışarıdan tepkiler alması bu yüklerden sayılabilmektedir. Çünkü iş yerinde çalışma şartlarından memnun olmayan çalışanlar beraberinde psikolojik tacize maruz kılıyorlar ise kendilerini rahatsız eden bu tutumları ve durumları dışarıda anlatabilmektedir.

Bireyler arasında oluşan sonuçlar sonucunda işyerinin üretim amacından sapması kaçınılmazdır, bu durum günümüzde mevcut olab acımasız rekabet ortamında işyeri için dezavantaj oluşturacak ve başarısızlık yaşanmasına neden olabilmektedir. Çünkü, mobbing süreci ekip ruhunu, birlikte çalışma ve iş üretme azmini bozmakta ve başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasını engelleyerek firmanın ciddi sorunlar ve kayıplar yaşamasına adının lekelenmesine neden olabilmektedir. Fakat iş yerlerinde yönetimin mobbing sorununu engelleme çabalarının olması ya da görmezden gelmeleri ve yok saymaları iş ortamında kilit noktalarda yetişmiş önemli bireylerin kayıpolmalarına neden olmaktadır. Çalışma ortamında iş bitiren bireylerin kaybı diğer çalışanların iş yükünü arttırmakta ve çalışma ortamında çalışanlar arasında sorunların artmasına neden olmaktadır, bu durum örgüt iklimini ve sağlığını zedelemektedir. “Tınaz, mobbing’in örgütlere ilişkin sonuçlarını şu şekilde vermektedir. Psikolojik Şiddetin (Mobbingin) Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Çalışanlara arası anlaşmazlık ve çatışmalar görülür,
- Negatif yönde örgüt iklimi oluşmakta
- Örgüt kültüründeki değerlerindeki çöküş yaşanmakta,
- İşyerinde güvensiz bir ortam oluşur,
- Çalışanların birbirlerine arasında oluşmuş olduğu saygıda azalma,
- Çalışanlarda isteksiz çalışması nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Psikolojik Şiddetin (Mobbingin) Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- Psikolojik şiddet nedeniyle hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman olan kişilerin ve çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların sonucunda yeni çalışanın işe alınması sürecindeki maliyet,
- İşten ayrılmalar sonucundan yeni işe girenlerin eğitim maliyeti,
- Çalışanların yaşamış olduğu psikolojik nedeniyle genel bir performans düşüklüğü,

- İşin kalitesindeki düşüklük,
- İşten çıkartılanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizliğin oluşturmuş olduğu maliyet,
- Hukuki işlemler ve bunun sonucunda oluşan mahkeme masrafları

oluşmaktadır.”<sup>1</sup> Bu maliyetler göz önünde bulundurulduğunda mobbing’i önlemek için ayrılacak maliyetin daha düşük boyutta olduğunu görmek mümkündür.

Atalay’ın çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; günümüz çalışma şartlarında üretim aşamasında ve satın alma pazarınca ciddi rekabetin olduğu göz önüne alınır ise çalışma ortamlarında yeni fikirlerin, üreticiliğin, taze ve farklı bakış açılarının ciddi ve etkili bir avantaj sağlayacağı söylenebilmektedir. Örgütlerde bu etkenlere yer vermesi için ciddi insan kaynak yatırımları yapılmakta yeni çalışan istihdamı sağlanmaktadır. Fakat, iş yerinde ortaya çıkabilecek mobbing olgusu tam olarakta bu yenilikçi kısımlara zarar vermekte ve örgütlerin yeni fikir üretme ve yaratıcılık yollarını kesmekteği görünmektedir.yani örgüt sadece psikolojik olarak mobbing sürecinden etkilenmemekte ciddi bir maddi kayıpta söz konusu olmaktadır. Bütün bu sebepler ve sonuçlar değerlendirildiğinde örgütlerin bir kez mobbing hastalığına yakalandığında bu süreçten kurtulmasının ne kadar zor olduğu ve örgüte ciddi boyutta psikolojik ve ekonomik zarar verdiği söylenebilmektedir ve gitgide örgüt için bu yükü taşıması imkansız olabilmektedir.<sup>2</sup> Başlama aşamasında tespit edilmesi ve sonlandırılması ya da önleyici önlemlerin alınması mobbingin sonucunun getirdiği yüklerden daha az bir emek, zaman, mali gider gerektirmektedir, bu nedenle örgütlerin bilinçlendirilmesi önem arz etmektedir.

### **2.2.2. Mobbing’e Maruz Kalan Çalışanın Ailesine Etkisi**

Mobbing sürecinden sonra mağdurun maruz kaldığı taciz sonucunda oluşan sorunlar sadece bireyi etkilememekte ailesi, dostları, arkadaşları gibi yakın çevresinide etkilemektedir. Çünkü psikolojik taciz sonucunda bireyin yaşadığı sıkıntı nedeni ile nasıl davranacağını kestirememkte ve davranışlarını nasıl kontrol edeceğini bilememkte ve inişli çıkışlı bir hal içinde bulunmaktadır. Bu durum karşısında aile, dost ve arkadaşları da mağdura yönelik nasıl davranacaklarını

---

<sup>1</sup> Tınaz, ss. 160-161

<sup>2</sup> Atalay, s. 56

kestirememektedirler. Mobbing sürecinde etkilenen kişi bu stresle baş etmek konusunda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır, nasıl davranacağını bilemediği için sorununu bazen eve getirecektir ve sıkıntısını aile bireylerine yansıtacaktır, bu durum aile içi sıkıntıları beraberinde getirecektir.

Aynı zamanda bireyin kendisini başka yöntemler ile avutmaya çalışması sıkıntısını azaltacağını umduğu yollara(içki) başvurması ile aile içi sıkıntı ve maddi sıkıntı beraberinde gelecektir. Bütün bu yıpranma sürecinde birey zamanla kontrolü kaybetip, kabalaşarak dış kaynaklı sıkıntıyı evdeki bireylere yansıtmakta ve şiddete başvurabilmektedir. Bu aile açısından boşanma gibi sonuçlar doğurmaktadır ve bu durum kaçınılmazdır. Doğal olarak iş yerinde mobbing sonucunda meydana gelebilecek boşanma durumlarında parçalanmış ailelerin yoğun olduğu toplumlarda ciddi bir yük daha oluşturacaktır. Bu süreç boşanmış aile tetikçisi olduğu gibi, ailesi ile yaşayan evli olmayan mobbing mağdurları da evden ayrılacak ve yalnızlaşacaklardır.

Bu süreçler göz önüne alındığında mobbing mağdurunun etkilenmesi ve yıpranması daha ağır bir şekilde ailesine yük oluşturmaktadır ve tahrip oluşturmaktadır. Bireyin kendi kişiliğine ve onuruna saldırı olarak kabul ettiği mobbing davranışı bireyin kişiliğini zedelemekte, benlik saygısını aşağıya çekmektedir. Ve mobbing sadece uygulandığı süre içinde değil, sonrasında da etkisini ciddi şekilde birey üzerinde ve dolaylı olarak aile üzerinde de etkilemektedir. Bu açıdan engelleyici önlemlerin alınması zorunluluk arz etmektedir.

### **2.2.3. Mobbing'in Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkisi**

Çalışma alanlarında ortaya çıkan mobbing davranışları, kişileri, kişiler arası iletişimi, çalışanlar arasında ki ilişkileri, başka açıdan iş yerlerini ve iş yerlerinin bulunduğu tüm alanlarda ciddi ve uzun bir süreci kapsayan olumsuzluklara ve ciddi zararlara sebep olmaktadır. İş yerinde psikolojik taciz olarak tanımlanan mobbing sürecinin mağdur ve iş yeri için oluşturduğu mali zararın yanında mağdurların iş kaybı ve bunun getirisi güvenlik sıkıntıları, aile içinde mağdurun durumunun paralelinde gelişen sıkıntılar ve çözüm sürecinin oluşturulamaması, ve bireylerin

yaşamış olduğu fiziksel ve ruhsal sıkıntılar gibi bireyin katlanmak zorunda kaldığı ciddi yükler altında kalmasına neden olmaktadır.

İş yerinde oluşan mobbing olgusunun tek muhataptı mağdur değildir. Ailesinin yanında dolaylı ya da doğrudan olarak iş yeri ve toplumda bü süreçten etkilenmektedir. Çünkü işgörenlerin işyerlerinden uzaklaşması ya da azimlerinin ortadan kalkması işverenlerin ve toplumun zorunlu olarak yetersiz ve kaliteli olmayan üretim ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Verimin düşmesi, üretimin azalması, kalitenin azalması, firma hakkında olumsuz duyumların artması, kurumun saygınlığını ve güvenilirliğini zedelemekte ve beraberinde müşteri kapasitesinin azalmasına neden olmaktadır.

Tınaz'ın bu konu hakkındaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; çalışma alanlarında örgütü ve tüm bireyleri içeren iş güvenliği ve iş sağlığı konusunda alınabilecek önlemleri sınırlandırmak mümkün değildir. Çalışma alanında alınacak önlemler ile iş sağlığının artırılması ve güvenli çalışma alanlarının oluşturulması ile birlikte gelecek olan çalışma hayatının kalitesinin artırılması ve bireylerin örgüte bağlılıklarının artırılması yönetim kadrosunun işgörenlere yönelik etik yükümlülükleri kapsamında ele almak mümkündür. Bu kapsamda ele alınan çalışma alanı içerisinde psikolojik taciz yönetim tarafından ele alınması gereken ciddi bir konu haline gelmektedir. Fakat sürekli olarak iş yaşamında şikayet eden ve durumu düzeltmek yerine değişim yanlısı olmaksızın sürekli ağlayan konumunda olmamak ve oluşan sorunu tespit edip diğer bireyleride bilinçlendirerek en azından farkındalık oluşturmak mücadelenin başlangıcı olarak sayılabilmektedir.<sup>1</sup> Bu bağlamda önleyici önlemler için örgüt ve ülke çapında ayrılacak bütçenin sonuçlarının ortadan kaldırılması için harcanacak bütçeden daha az olması ve daha az emek verilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütler itibar kazanım mücadelesinde girmeyecek var olan konumlarını daha da iyi bir hale getirebileceklerdir. Çünkü, çalışan hakkının savunulduğu ve gerekli önlemlerin alınarak mobbing gibi kavramların ortadan kaldırıldığı durumlarda iş görenlerin azmi ve işe devamlılığı artacak, emek verilmiş işte tecrübesi bulunan elemanlar ile üretim için daha verimli olunması için çalışmalar daha aktif yapılabilecektir. Bu süreç

---

<sup>1</sup> Tınaz, ss. 160-161

izinlerin gereksiz kullanılmasını, bireylerin işten ayrılmalarını, aile içinde boşanma gibi sıkıntıların yaşanmasını engelleyecek ve toplumsal bir iyilik hali başlangıcı sağlanabilecektir.

Mobbing nedeni ile bireylerin stres faktörleri ile baş edemeyerek rahatsızlanmaları ve ortaya çıkan sağlık sorunları ve bunun için gerekli olan sağlık harcamalarındaki artış, işgörenlerin sigortalarından daha fazla giderin olması aynı şekilde aile içindeki sıkıntılar nedeni ile ailedeki bireylerin yaşadığı sağlık sorunları ve bunun harcamaları, işsizlik, işgörenlerin işten ayrılmaları nedeni ile nitelikli iş kaybının sonucu olan vergi kayıpları, çalışma ortamından uzaklaşarak yalnızşamayı tercih eden ve devletin sağladığı imkanlardan yararlanan bireylerin oluşması(işsizlik maaşı), ve erken emeklilik isteyen bireylerin sayısında artış, tüm toplumun katlanma zorunluluğu olan sorunlar silsilesi halinde ortaya çıkmaktadır ve ciddi bir mali yüke neden olabilmektedir.

İş yerlerinde önlenme imkanı olan fakatgözz ardı edildiği ya da saptanamadığı için ortaya çıkan mobbing olgusunun zarar verdiği birey ve ailesinin yaşadığı sorunlar nedeni ile doktor tedavileri, tahlilleri, tedavileri gibi yalpan tüm sağlık harcamaları aldığı izinler gibi nedenlerden dolayı işyerine ve uzantısında ülke ekonomisine ciddi yük oluşturmaktadır ve sağlıksız bireylerin bulunduğu toplum oluşmaktadır. “Strese bağlantılı olarak mobbing mağdurlarının % 76’sı şiddetli kaygı, % 71’i uyku bozukluğu, % 71’i konsantrasyon bozukluğu, % 47’si stres sonrası kaygı bozukluğu, % 39’u klinik depresyon ve % 32’si panik atak nöbetleri geçirdiklerini ifade etmişlerdir.”<sup>1</sup> İş yerinde mevcut olan mobbing süreci bireyi ciddi şekilde stres altına sokmakta ve rahatsızlık oluşturmaktadır ve birey iş yerinden uzaklaşarak başetmeye çalışmakta ve rapor alarak bunu sağlamaya çalışmaktadır. Sürecin ileri aşamalarında ise mağdur ciddi sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmakta ve mücadele yollarını bitirmesi ya da kullanamaması nedeni ile erken yaşta emeklilik isteyebilmektedir. Çalışma alanından uzaklaşan, üretkenliğini devam ettirmek istemeyen ve erken yaşta emekli olan bir bireyin ülke ekonomisine zararı tahmin edilebilmektedir. Aynı zamanda bu birey sadece emekli olmak ile sorunlarını-ı halledememe durumu olduğunda ise psikolojik destek alması, kontrol altında bulunması ta da yatarak tedavi görmesi gibi durumlar söz konusu olduğunda

---

<sup>1</sup> Ergun Özler-Mercan, s.121

ise mağdurun önlenabilir bir sürecin önlenmemesi nedeni ile ülke ekonomisine verdiği yük ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Sonuç olarak bireye, ailesine ve topluma zarar veren ve kayıplara yol açan bu önlenabilir sürecin farkında olunması baş etmenin başlangıcını oluşturmaktadır. Sonuçların bu denli geniş yelpazede dağılması önlem alınmasını zaruri kılmaktadır.

### **3. MOBBİNG ile BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

Mobbin iş hayatında ciddi şekilde iş güvenliğini risk etmektedir. İş alanlarında mobbing davranışları gizlenmekte hatta utanç verici kabul edilmektedir. Toplumsal açıdan bakıldığında ise bu davranışların kabul edilebilirliği yoktur. Araştırmalarda mobbing'in hem iş yerlerinde hemde toplumda ciddi bir şekilde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Mobbing tutumundan tamamen kurtulmak mümkün olmasada farkındalık ile sıklığı ve sonuçları değiştirilebilir. Mercan bu konuya şu şekilde değinmiştir; mobbing sürecinin etki alanları, iş ortamındaki diğer bireyleri, mağduru, ailesini, kurumu, ülke ekonomisini etkilemektedir. Toplumun bütün kesimini etkileyen bu sürecin önlenmesi içinde önlemler alınma imkanı mevcuttur. Aynı zamanda eğer oluşumu etkilenmiyorsa dahi etkileri azaltılarak kurtulma yolları bulunabilmektedir. Fakat dünya genelinde uygulanan iş yerinde psikolojik tacizlerin sınırları bulunmamaktadır. Kişisel zorbalıkları içeren özel teknikler ile uygulanan süreç bir çok şekildedeki önlenilmektedir. Bu kişinin bireysel önlemleri olabileceği gibi kurum olarak önlemlerin alınması mümkündür. Ayrıca bu olumsuz süreçten etkilenen dış çevre ve toplum olarak alınabilecek önlemler mevcuttur.<sup>1</sup> Sonuçlarının intihar kadar ciddi bir olgu içermesi, her alanı ilgilendiren ve önlemlerin mevcut olduğu bu yapıları ve başa çıkma yollarını daha da önemli kılmaktadır.

#### **3.1. İşyerinde Başa Çıkma Yolları**

Çalışma alanında mobbing kavramının öncelikli olarak önem arz etmesi ve başa çıkılabilmesi için sadece mağdurun mobbing konusunda bilinçli olması ya da mücadeleci olması yetmemektedir. Aynı düzeyde kuruluş, yönetim, işveren, diğer

---

<sup>1</sup> M. Samırkaş- O. Çalışkan, "Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı Ve Önleme Çabaları", Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 4, S. 7, Adıyaman, 2011, s.33

işgörenlerin ve toplumunda aynı düzeyde bu konuya önem vermeleri gerekmektedir. Etkilediği alanlar araştırıldığında sürecin sadece bireyi değil ülke ekonomisine kadar uzanan bir yelpazede zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda önlem alınmasına yardımcı olacak her alan mobbing'e olan duyarlılığını arttırmalıdır.

Mobbing'in oluşabilmesi için iş alanında olması şartı iş alanını ve yöneticileri sorumluluk altında tutmaktadır. Tınaz'ın 2011 deki çalışmasında başa çıkma yollarında yer alan iş yerinde başa çıkma başlığı altındaki hususları özetlemek mümkündür. Bu kapsamda iş yerinde mobbing'in başlaması için tetikleyici nitelikte olan kıskançlık uygulayan ile ilgili kişilik sorunu olmasına rağmen iş yerinde adil yapılan terfi işlemleri, yetki ve ücret kapsamında yapılacak eşitleyici uygulamalar engelleyici olabilmektedir. İş yerinin bireyler tarafından benimsenmiş olması bağlanma hissini geliştirecektir buda engelleyici olabilmektedir. Engelleyici olmasının yanı sıra sürecin olumlu bitmesini destekler niteliktedir. Kurumda sadece bireylerin eğitilmesi değil yönetim olarakta ortak bir tutum ve yaptırımın geliştirilmesi gerekmektedir, bu uygulayanların cesaretlerini kıracağı gibi mağdurun mücadelesini de destekler nitelikte olacaktır. Kurumun da bu süreçten olumsuz etkilendiği çalışmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu etki yelpazesi geniş olan mobbing sürecini önlemede kurumun etkinliği göz ardı edilememektedir. Bu nedenle önlemler almasının yanı sıra yapılması gereken görevlerinide bilmeli ve uygulamalıdır. Başlaması engellenememiş süreç yönetim tarafından aynı anda müdahale ile başında da sonlandırılabilir, fakat kurum tarafından önemsenmemesi ya da etkili bir mekanizmanın çalışmaması süreci daha da şiddetlendirilerek devam ettirmektedir. Kurum hangi aşamada süreci durdurabiliyor ise o aşamadan sonra mağduru destekler tutumlar geliştirmeli, yasal olarak desteklemeli ve mağdurun kayıplarının( özgüven, özsaygı) yerine getirilmesi için çaba harcamalıdır.<sup>1</sup> Bazı İşverenlerin ya da yönetimin mobbing'i kişiler arası sorun olarak görmesi ve çalışma alanının doğal getirisi sayması kurum açısından alınacak önlemleri daha da önemli kılmaktadır.

---

<sup>1</sup> P. Tınaz, Mobbing Tanısı ve Olguyla Mücadele, İstanbul, 2011, s.65

### 3.2. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Mobbing sürecinde en fazla zararı gören mağdurun alabileceği önlemler farklı açılardan değerlendirilebilir. Bu çözümler bireyin mücadele etmesi, kabullenmesi ve tamamen vazgeçmesini içine alabilir. Bireysel destek ağlarının kuvvetli olması, zayıf olması ya da kişisel özellikler, stresle baş etme yöntemleri bireyin mobbing süreci ile bireysel başa çıkma yollarında hangi alanda duracağını belirlemektedir.

Bu açıdan Tınaz'ın bireysel başa çıkma yollarını şu şekilde özetlemek mümkündür; mobbing sürecinde bireyler bu süreci şu şekilde devam ettirebilir. İstifa etmek ya da iş değişikliği yapmak, maddi nedenler ya da zorunluluk getirecek başka sebepler nedeni ile işte kalma ve kabullenme ya da iş yerinde kalarak mücadele etmeyi tercih edebilir. Bu üç seçenekte bireyin tepkisi vardır fakat istifa tepkisi aktif bir tepki iken birey ve ailesi üzerinde ciddi sorunlar ve sonuçlar oluşturabilmektedir. Mücadele etmeksizin iş yerinde kalın durumu kabullenmede ise mobbing şiddeti daha da artarak devam edebilmektedir. Birey maruz kaldığı bütün olumsuz davranışların tarih ve detaylarını kayıt etmeli, işe dair bütün yazışmalar raporların belgesinin kopyasını almalı, uygulayıcının davranışları ve oluşturduğu sorunlar uygulayan bireye yazılı olarak bildirilmeli ve varsa cevabı ya da cebapsız kalması da kanıt olarak tutulmalı, resmi yoldan mücadeleden önce resmi olmayan yollar ile sorun ortadan kaldırılmaya çalıştırılmalıdır. Sonuç alınmaz ise kanıtlar ilgili kurumlara sunularak çözüm aranabilir. Mobbingi uygulayan kişi eğer yönetim kadrosunda ise birey bir üst birime kanıtları sunmalıdır. Mağdur sakin olmalı, tartışma dahiline kontrolü kaybedebileceği alanlara girmemeli, yıprandığını düşündüğü zamanda hastalık izinleri alabilir fakat bunu zayıflık görmemeli, dinlenme ve sonraki adımları daha aktif geçebilmeli, uygulayan birey ile yalnız kalmamalı sürecin devam ettiği aşamalarda diğer çalışanların tanık olabileceği ortamlar oluşturmalı, tanık olan diğer çalışanlardan destek istenmelidir.<sup>1</sup> Bu süreç bireysel mücadelenin aktif geçmesini ve mağdurun süreçten daha az zarar alarak çıkmasını sağlayabilir.

---

<sup>1</sup> Tınaz, 2011, s. 67



### 3.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Mobbing sürecinde örgüt tutumu hem teşvik etme hem de engelleme açısından önemlidir. Mercanlı oğlunun örgütsel başa çıkma yollarını ifade ettiği on iki ilkeyi şu şekilde özetlemek mümkündür; psikolojik taciz (duygusal taciz, mobbing) toplu çalışmanın başlaması ile ortaya çıkmıştır. Fakat isim konulmaması bu süreci normal kabul ettirmiştir fakat, son çalışmalar ile iş ortamında bir adın konulması bu dorunun varlığının kabul edilmesini sağlamıştır. Bu kapsamda yönetim önem arz etmektedir, çünkü bu sürecin mağdur açısından tespiti hemen yapılmasını ve önlenmesini sağlayacak yeterlilikte olması gerekmektedir. Yönetimin başa çıkma yolları dikkat etmesi gereken maddeler tanımlamak mümkündür. Yönetim ve kapsamlı olarak örgüt hedefini belirlemeli ve bu hedefler amaçları ve iş görenlere nasıl davranılacağını açıklamalıdır ve bu tutum bütün iş görenleri kapsamalıdır. Raporlama düzeyleri açıkça ifade edilmeli, tanımlanmalıdır. İş tanımları bütün görevleri içine almalı ve sadece görevleri değil sorumluluklarda ifade edilmelidir. Yönetim kapsamında bütün çalışanları içine alan ve kapsamında istenen davranışları ve ahlaki açıdan beklenen standartları içeren bütüncül, kalıcı ve yasal olan politikalar belirlenmeli ve oluşturulmalıdır. Yönetim dahilinde oluşturulan kurallar ya da disiplin maddeleri en kısa sürede sonuca ulaşılabilecek konumda, kişiler arasında ayırım yapmayan ve yan tutmayan, ve kalıcı özelliklere sahip nitelikte olmalıdır.

Hizmet üreten kısım olan işi yapan bireyler yönetim, örgüt amacını, hedefini etkili bir şekilde öğrenmeli ve benimsemeli, aynı zamanda mobbing hakkında eğitimler alarak ilk başlama sürecinin farkında olmalı ve önlem alabilmelidir. Bu kapsamda yönetimin eğitim vermesi gerekmektedir. Yönetim ve ya iş alımını yapan birimler sadece eğitim ya da teknik nitelikler açısından değerlendirilmemeli, bireyin kişilik özellikleri dahilinde problem saptama ve çözme, stres ve stres faktörleri ile başa çıkma, ekip içerisinde çalışabilme gibi özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. İş merkezlerinde yapılan hizmet içi eğitimler sadece iş verimliliğini arttırmaya yönelik olmamalı iletişim konularında kapsamalıdır. Yönetim kapsamında tüm çalışanlar arasında iletişimin etkin olması ve dürüst ortamın olması tüm bireylerin kendisini ifade etmesini destekler nitelikte oldu için önemlidir ve örgüt tarafından bu ortam sağlanmalıdır. Çalışma ortamlarında

bireylerin verimliliği kadar bu verimliliği destekler nitelikteki yapılarda önem arz etmektedir, bunun sağlanması da bu açıdan önemlidir. Diğer önemli bir nokta ise yönetim içerisinde sorunların tespiti ve çözümü açısından etkili bir mekanizmanın olması ve sorunların mobbing'e dönüşmeden önlenmesidir. Çalışma alanında iş üreten bireylere yönelik yardım programları olmalıdır. Çünkü yönetimin en önemli görevleri arasında mobbingi engellemek sayılabilir ve doğru seçilen yöntemler ile bu süreç baştan engellenebilmektedir.<sup>1</sup> Bireyler arasında ortaya çıkan problem gibi görülsede mobbing örgüt açısından önem arz etmektedir ki bu nedenle yönetim kapsamında alınacak önlemler ve bilgilendirmeler engelleyici nitelikte olacaktır.

### **3.4. Toplumsal Başa Çıkma Yolları**

Mobbing süreç içerisinde bakıldığına sadece bir kişiye yani mağdura yönelik olduğu sanılmasına ve bu şekilde görülmesine rağmen etki alanı geniş olduğu araştırmalar ile ortaya konulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında mağdur, ailesi, işyeri ve işveren, ülke ekonomisi de bu süreçten etkilenmektedir. Yani toplumsal sonuçların ortaya çıkması söz konusudur. Etki ettiği alanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturması ile birlikte duygusal sorunların yaşanılması kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü işyerinde psikolojik taciz mağduru olan bireyler üzerindeki olumsuz sonuçlar, psikolojik sonuçlar nedeniyle birey tamamen kendisini soyutlayavılmekte ve üretkenliği azalmaktadır, çünkü birey aylarca hatta yıllarca sistemli olarak bir şiddete maruz kalmıştır.

Toplum bu sürecin sonucu olarak emek verilmiş iş gücüne sahip bireyleri kaybetmektedir. Bu açıdan ele alınan mobbing konusu eğer bir toplum içerisinde yaygın ise bunu sonucunu toplumun tamamınca ödeneceği söylenebilmektedir. Bu açıdan toplumsal bildirimlerin olması, kitle iletişim araçları aracılığı ile mobbing konusunda bilgilendirilmesi toplumun, işverenlerin ve bireylerin farkındalığını arttıracak için önem arz etmektedir. Bilinç kazanmış bir toplumun önleme açısından oluşturacağı destek ağlarında gelişebilmektedir. Bu şekilde alınan önlemler mobbing uygulayıcısı olan bireylerin ve kuruluşların cesaretini kırar nitelik taşıdığını söylemek mümkündür.

---

<sup>1</sup> Mercanlıoğlu, s.42

### 3.5. Hukuki Mücadele

Mobbing'in ortadan kaldırılması için yapılan çalışmalarda teklif edilen çözüm yollarından bir tanesinde hukuki açıdan ilgili maddelerin eklenmesi ya da düzenlenmesi olabilir. Bu değişikliğin yapılması birebir mobbing ile karşılaşan bireylerin tanımlanamayan yıpranma sürecinin tanımlanması ve hakkının aranması için kolaylık sağlayacak, sorunlar tespit edilebilecek ve süreç mağdur açısından olumlu sonuçlanabilecektir. Fakat ülkemizde ve diğer ülkelerde birebir mobbing kavramını içeren düzenlemeler bulunmamaktadır ve bu süreç yavaş işleyebilmektedir. Aynı zamanda hukuki süreçte ilgili kişiler bu soruna sessiz kalmamakta ve ilgili maddeler kapsamında değerlendirilerek sonuca ulaşabilmektedir. Bunun aksine bir çok ülkenin mevcut yasal düzenlemeleri yeterli olamamaktadır.

Aldıg'ın bu konudaki çalışmasını şu şekilde yorumlamak mümkündür; süreçte mobbing olguları ile karşılaşan birey süreç içerisinde başlangıçtan yıpranmanın devam ettiği zamana kadar bir çok yol ile karşı koymaya ve mobbing'i engellemeye çalışmaktadır. Bu mücadelesi bireysel ya da resmi olabilmektedir. Bu durumun sonuç vermemesi nedeni ile mağdur en son aşama olarak hukuki mücadele sürecini başlatmaktadır. Dünya'da bir çok ülkede mobbing için herhangi bir yaptırım olmamasına rağmen bazı ülkelerde birebir bu durum için yasal düzenlemeler yapılmıştır, bu ülkeler arasında ABD, Almanya, İtalya ve Avustralya gibi ülkeler sayılabilmektedir. Ve bu ülkelerde psikolojik taciz olarakta adlandırılan mobbing süreci suç olarak kabul edilmektedir; buna örnek olarak verilebilecek ülkeler arasında yer alan İsveç'te mobbing suç kapsamında değerlendirme yılı başlangıcı 1933' tür. Suç olarak kabul edilme yılının bu kadar erken olması diğer ülkeler için önemli bir örnektir. Çünkü, kalkınma başarısı, çalışan memnuniyeti için İsveç' in önemli bir seviye kat ettiği bilinmektedir. Bunun sebebi olarak psikolojik tacizinde suç olarak tanımlanıp ortadan kaldırılması için mücadelenin yalnız bireye bırakılmamasını ve hukuki mücadelenin sonuç temin etmesini göstermek mümkündür. Genel olarak çalışma ortamlarının varlığı ile ortaya çıkan işçi, işveren gibi oluşumlarda işverenin en temel yükümlülüklerinden biri işçiyi gözetme borcudur. Ülkemizde birebir mobbing için yasal düzenleme olmamasına rağmen iş hukukunu ilgilendiren maddeler söz konusudur, buna örnek olarak; Medeni

Kanun'un 23.üncü maddesi ile Borçlar Kanun'unun 49. uncu maddeleri gösterilebilmektedir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek olan ve işverenin yükümlülüğünde olan işçiyi gözetme borcu kapsamında işçinin kişiliğine saygı göstermeyi, işçinin kişiliğini korumayı da göstermek ve değerlendirmek mümkündür. Bununla birlikte mobbing uygulayan kişiler arasında yapılan çalışmalarda ortaya çıkan yoğunluklu grubun işveren olması yaptırımların düzenlenmesini daha da önemli kılmaktadır.<sup>1</sup> Çünkü, işyerinde mağdur olarak nitelenen bireyi dışlama ve dışlanma işlemleri, çalışma ortamında mevcut olan her birey ile ilişkisini kopararak yalnızlaştırma çabası da kişilik haklarına saygısızlık olarak değerlendirilmelidir.

---

<sup>1</sup> Aldıg, ss. 89-90

## SONUÇ

Çalışma hayatı var olduğundan bu yana Mobbing sözkonusudur, fakat bildirim olmaması, bu konu hakkında çalışmaların olmaması mobbing kavramının ortaya çıkmasını ertelemiştir. Günümüzde yapılan çalışmalarda bütün işletmelerde mobbing'in var olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir açıdan mobbing kavramı toplu yaşamın getiri olan toplu çalışma alanlarının varlığı ile ortaya çıkmıştır. Fakat bireyler arasında ve çalışma alanlarında yönetim tarafında da öncelikli olarak doğal süreç veya kişiler arası problem olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle mobbing kavramının suç olarak algılanması, yasal düzenlemeler oluşturulması gecikmiş, özelde ise çalışma alanında mobbing mağdurları yalnız kalarak şikayet mercileri kapatmıştır. Bu açıdan bakıldığında iş alanında bireyin mağdur olması ile bireysel mücadelesinde sonuç alamaması ise ciddi sorunlar ortaya çıkmıştır. Sadece mağdurun mobbing sürecinden etkilendiği söylenilemez. Çünkü, mobbing sürecinin etki yelpazesi geniştir. Bu alanda mağdur, ailesi ve sosyal çevresi, iş yeri(örgüt), toplum ve ülke ekonomisi de zarar görmektedir. Bu açıdan hastalık gibi hızlı ve geniş bir alana zarar veren bu süreç önemsenmeli ve önlemlerin alınması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Çalışma alanında mobbing sürecinin ortaya çıkması söz konusu iken önlemlerin alınıyor olmasıda gerekmektedir. Çünkü, iş alanında ortaya çıkan bu durum sadece mağdurun yükünü arttırmamaktadır. örgüte de zararları ciddi boyuttadır. Fakat, öncelikli olarak mağdur göz önüne alınacak olur ise en ciddi zarar bireyin gördüğünü söylemek mümkündür. Mobbing süreci direk olarak mağduru yıpratma sürecine süreklemekte, kabullenme, mücadele etme ve işten ayrılma sonuçları doğurabilmekte hatta intihar gibi ciddi bireyin kendisine uygulayacağı en ileri şiddeti ortaya koyabilmektedir. Bu açıdan mağdurun destek ağları olarak tanımlanabilecek vireysel baş etme yolları kuvvetlendirilmeli, aile ve sosyal deste alanı sağlam tutulmalı, örgüt tutumu mağdur lehine organize edilmeli ve toplumsal yaptırımlar mobbing uygulayıcılarını caydırıcı nitelikte tutulmalıdır. Mobbin'in etki alanına aldığı ve zarar verdiği tüm bu ağların güçlendirilmesi önem arz etmektedir.

Örgütün işlevselliğini devam ettiren iş görenlerin Örgütlerin ve çalışanların mutluluğu açısından mobbing sürecinin daha uzun dilime yayılması engellenmeli ve anında müdahale edilmelidir. Bu bağlamda örgütlerin kabul edilemez ve verimliliği azaltan mobbing davranışlarını kabul etmemesi ve acilen önlemler alması gerekmektedir. Örgütlerde mobbingin ortadan kaldırılması için öncelikle mobbing eylemine neden olan faktörlerin bir şekilde iyi araştırılması daha sonra örgütlerin zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmesi ve zayıf yanlarını güçlendirici önlemler alması gerekmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi örgüt ruhunu şekillendiren ve bünyesinde bulundurduğu tüm yapı ve kişileri bu olgular ile bir arada tutan örgüt anlayışının gelişmesi devamlılığın sağlıklı olması açısından önemlidir. çünkü, örgüt açısından hastalık olarak nitelendirilebilecek olan mobbing konusunda örgütün ortak ve istikrarlı bir tutum sergilemesi çalışanların hem güvence altında olmasını sağlamakta hemde mobbing uygulamaya eğilimli olan bireylere caydırıcı etki sağlamaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan mobbing davranışı işlevsel olan çalışanın yıpranması ve verimliliğinin düşmesi, izin alması, işe devamlılığının azalması ve en son olarakta emek verilmiş bir bireyin işten uzaklaşması gibi zararlar ile devamlılık sağlamaktadır. Bu hem çalışan kaybı zararı iken hemde yeni çalışan arayışı, insan kaynakları açısından yeni iş yükü ve yeni çalışanın oryantasyon aşaması gibi yükleride beraberinde getirmektedir. Bu nedenle örgüt için mobbing'in zararlarını ortadan kaldırmak için değil mobbing ortaya çıkmadan bir tutum geliştirilmesi gerekmektedir.

Mağdur bireylerin karşı karşıya kaldıkları mobbing davranışı karşısında nasıl bir tutum sergileyeceklerini kestirememektedirler. Özellikle iş alanı bu tutuma karşı herhangi bir yaptırım uygulamıyor ise mağdur yalnız kalmaktadır. Bu süreçte çalışma hayatında aktif rol alan bireyler mobbing'e maruz kaldıklarında bunu bildirmekten çekinmekte, bildirmemekte, engellemek için uğraşmamakta ve ortaya çıkan sonuçları ile yüzyüze kalmaktadır. Bildirim yapan ya da engellemek için çaba sarf eden çalışanlar yaptırımların yeterli olmaması, yönetimin ve çalışanların durumu göz ardı etmesi, yasal sürecin kanıtların somut olmaması nedeni ile işlememesi gibi faktörlerden dolayı bitkinlik yaşamakta, işten ayrılma, bölüm değiştirme gibi eylemler ile süreç tamamlanmaktadır. Tüm bu süreç içerisinde bireyin yıpranması artmaktadır ve aile içinde de problemler oluşmakta eğer iletişim yeterli değil ise aile

de bireyi yalnız bırakmaktadır. Psikolojik olarak ciddi yıpratıcı bir sürece giren birey sosyal ağlarında yıpranması ile tamamen yalnızlaşmakta ve yükü ili katına çıkmaktadır. Bu açıdan iş alanlarında ya da toplumsal destek ağlarında mobbing göz önünde bulundurularak iyileştirme ağları ve programları oluşturulmalıdır.

İş alanlarında ortaya çıkan mobbing davranışları kar amacı gütmeyen hizmet amacı güsen alanlarda daha fazla ortaya çıkmaktadır. Özellikle iş alanında katı kurallar var ise, alt üst ilişkisi yaygın ise ve hiyerarşik düzen destekleniyor ise mobbing görülme riski daha da artmaktadır. bu özellikleri bünyesinde barındırın sağlık alanı üzerinde yapılan çalışmalar da mobbing'in diğer alanlara göre daha fazla görüldüğünü destekler niteliktedir. Sağlık alanının iş yükünün fazla olması, çalışma çizelgesinin düzensiz olması ve bir çok iş alanını bir arada bulundurması dahi mobbing için uygun ortam oluşturmakta ve stres katsayısını arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sağlık alanında ortaya çıkan mobbing davranışları çok fazladır, yapılan çalışmalarda sağlık alanında çalışanlar mobbinge daha fazla maruz kalmaktadır. Fakat mobbing için yapılan çalışmalar, bilgilendirme, engelleme çalışmaları yetersizdir. Çünkü birey sadece hizmet üreten olarak görülmekte ve mobbing davranışı genelde yönetim için işlerine gelen bir haline gelmektedir. Çünkü eğer yönetim mobbing uyguluyor ise bu durum mağdurun mücadele yolunu kesmekte mağdurun yerinin değiştirilme, cezalandırılma gibi tehdit unsurları ile karşı karşıya gelmesini ortaya çıkarmaktadır. Eğer aynı alanda bulunan çalışanlar arasında oluyor ise de genelde uygulayıcı yönetim tarafından destek almakta ya da mobbing tutumu çalışmayı daha da hızlandırdığı düşüncesi neden ile engellenmemektedir. Mobbingin varlığını kabul eden yönetim, mobbing'i önlemek için ciddi yaptırımlar uygulamamakta, mobbing'e maruz kalanlar için motive edici, sorun çözücü öneriler ve faaliyetler gerçekleştirmemektedir. Fakat yönetim açısından zararları göz önünde bulundurularak mobbing'i engelleyici bir tutum geliştirilmeli ve bu bağlamda mağdur yanlısı bir politika geliştirilmelidir. Yönetim kadrosu mobbing uygulayıcısı ise de mağdurun yasal süreci başlatması ve devam ettirmesi ve lehinde sonuçlandırılması ülke politikası ile desteklenmelidir.

Mobbing ile birlikte ortaya çıkan bireysel, toplumsal ve ailesel sorunlar çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Bireysel olarak fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkması, bitkinlik, ailesel olarak iletişim sıkıntıları, sosyal sorunları toplumsal olarak üretim sürecinin aksaması başlıca sorunlar arasında sıralanabilmektedir. Çalışma alanında hizmetin aksaması, üretimin zayıflaması, verimsizleşmesi, ya da durması sözkonusudur. Fakat yönetim mobbing üzerinde bilgilendirme ya da engelleme çalışmaları yapmamaktadır. Bu durum çalışmalar ile ortaya konulduğunda şu sonuç ortaya çıkmaktadır; mobbing varlığı kabul edilse dahi hala ülkemizde hem örgütsel olarak hem de yasal olarak bir düzenleme yoktur. Ciddi şekilde hastalık gibi işletmeleri saran ve hızlı bir şekilde ilerleyen mobbing süreci için ortak bir dil oluşturulmalı ve bireysel, örgütsel ve toplumsal mücadele ağları oluşturulmalıdır. Fakat yasal açıdan da ciddi yaptırımlar oluşturulması caydırıcı nitelikte olabilmektedir.

Yapılan çalışmalar yaptırımın güçlü olduğu ülke ya da kurumlarda mobbing uygulamasının düştüğünü ortaya koymaktadır, fakat ülkemizde çalışma alanlarında mobbing üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalarda balkan ülkelerinde yasal suç olarak direk mobbing'in işaret edilmesi hem mağdurlar için yasal destek oluşturmakta hem de uygulayıcılar için engelleyici nitelikte olmaktadır. Fakat, ülkemizde direk mobbing kavramı yasal suç niteliğinde belirtilmemekte, iş kanunu, borç kanunu gibi mobbing davranışı ile bağdaşan davranışları içinde bulunduran kanunlar ile değerlendirilmektedir. Bu durum hem mağdurum mücadelesinin kısa sürede sonuçlanmamasına, hem de zor olan mobbing davranışı kanıtlarını daha da zorlaştırmakta ve uygulayıcıların nünü açmaktadır. Bu açıdan ülke genelinde yapılan çalışmalar göz önüne alınarak bu konu hakkında da ciddi yasal yaptırımların oluşturulması gerekmektedir.

Mobbingin yoğun uygulandığı iş alanı sağlık alanıdır. Bu nedenle sağlık yönetimi açısından önemsenmesi gereken ve ciddi şekilde ele alınması gereken bir konudur. Araştırmaların mobbing süreci ve sonuçları üzerinde yaptığı araştırmalarda çalışan, çalışan ailesi, toplumsal ve ülke ekonomisi açısından ciddi bir risk oluşturduğu saptanmıştır. Bu nedenle çalışanlar açısından gerekli önlemlerin alınması yönetim, birey, toplumsal ve hukuki olarak sınıflandırılmaktadır. Fakat mobbing mağdurunun yaşadığı mobbing süreci önlem almasını engelleyebilir,



yoplumsal ve hukuki önlemler genellikle sonuçlar üzerine olabilmekte ve mobbing olmadan önce önlem teşkil etmemektedir. Fakat yönetim bazında mobbing'in önemsenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması daha işlevseldir. Bu nedenle mobbing taraflarının mobbing hakkında bilgilerinin olması süreci tanımlarını sağlayacak ve önlemlerin alınmasını kolaylaştıracaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. B. - Dündar, G., “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, C. 37, S. 2, İstanbul, 2008
- Albrect, K., Az Stres Yaşayarak Yüksek Bir Performansa Ulaşmak, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, (Çev. N. Hisli Şahin), İstanbul
- Aldıg, E. , İş Yerinde Yıldıрма( Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2011
- Altuntaş, G., “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, C. 18, S. 5, İzmir, 2010
- Akgeyik, T.- Güngör, M.- Uşen, Ş.- Omay, U., “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar Arası Deneyimler ve Perspektifler”, İÜ, İİBD, C.6 , S.2, İstanbul, 2010
- Annagür, B., “Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddet: Risk Faktörleri, Etkileri, Değerlendirilmesi ve Önlenmesi”, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi, C. 2, S. 2, İstanbul, 2010
- Atalay, İ., Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Bayram, F. - Tınaz, P. - Ergin, H., İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008
- Bilgili, A. , İş Hukuku Açısından Mobbing( Psikolojik Taciz), Adana, 2012
- Bingöl, B. , İşyerinde Yıldıрма(Mobbing) ve Yıldıрма Üzerine Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2007
- Can, A. - İbicioğlu, H., “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD, C. 13, S. 3, Isparta, 2008

- Çabuk, Ç. , Sıfıra Sıfır Elde Var Mobbing “İş Yaşamının Çağdaş Hastalığında İlk Yardım”, Ankara, 2010
- Çimen, M., “Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi”, Acıbadem Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Dergisi, C. 1, S. 3, İstanbul, 2010
- Davenport, N. - Schwartz, D. - Eliot, G.P., “Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, (Çev.: Osman Cem Öneroy), İstanbul, 2000
- Demirel, Y.- Yoldaş, M. A., “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 2, 2008
- Demirci, M. K. - Özler, D. E. - Girgin, B., “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri : Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, Azerbeycan Dergisi, C. 10, S.3, 2007
- Demircioğlu, H. R., “Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz( Mobbing)”, GÜ Dergisi , C.11, S. 2, Ankara, 2007
- Ekiz, V., İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Enver, E. - Kovancı, A., “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi”, Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, C. 1, S.4, 2004
- Ergun Özler, D. - Mercan, N., Yöneltil ve Örgütsel Açıldan Psikolojik Terör, Ankara, 2009
- Ertürk, A., “Yıldırma Davranışları Nedenleri ve Sonuçları”, BRTÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 1, Bartın, 2013
- Geylan, R., Planlama Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004
- Gülşen, C. - Akyol Kılıç, M., “Perception of Pre-school Teachers To Mobbing İn Terms Of Effect On Organizational Behavior”, Journal Of Educational And instructional Studies in The World , C. 3, S. 2, İstanbul, 2010

- Günel, Ö. D., “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, DEÜ, SBE Dergisi, C. 12, S.3, İzmir, 2010
- Gül, H. - Ağıröz, A. “ Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİDBD, C. 13, S. 2, Afyon, 2011
- Gündoğan, A., “Mobbing Kavramının Birey ve Örgüt Açısından Önemi”, Yeni Fikir Dergisi, C. 1, S. 9, Muğla, 2012
- Gürüz, D. - Gürel, E., Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara, 2006
- İlhan, Ü., “İşyerinde Psikolojik Tacizin(Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, Ege Akademik Bakış D, C. 10, S. 4, İzmir, 2010
- Işık, E., İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- İzmir, G., Fazlıoğlu, A. , “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”; <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/index.htm> , 15.11.2013
- Karatuna, I. - Tınaz, P., İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, Ankara, 2010
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Kaynak, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Kocacık, F., “Şiddet Olgusu Üzerine”, CÜ, İİBD , C. 2, S. 1, Sivas. 1996
- Mercan, N., Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2007

- Mercanlıoğlu, Ç., “Çalışma Haytında Psikolojik Tacizin(Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 2, S. 2, İstanbul, 2010
- Mete, Y.A., “Yüksek Öğretim Kurumlarında Psikolojik Yıldırma(Terör): Uygulayanlar, Mağdurlar ve Seyirciler”, International Journal of Social Science, C. 6, S. 2, Edirne, 2013
- Naktıyok, A .- Durdağ, M., “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, Kafkas Üniversitesi, İİBFD, C. 1, S. 2, Kars, 2011
- Özaydın Bülbül, P. - Ünal, E. - Bozaykut, T. - Korkmaz, M. - Yücel, A. S., “ Sağlık Çalışanlarında Mobbing: Kamu ve Özel Sağlık Kurum Çalışanlarının Karşılaştırmalı Türkiye Örneği”, Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık Ve Tıp Bilimleri Dergisi, C. 3, S.7, İstanbul, 2013
- Şimşek, B., “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, DEÜ, SBE Dergisi, C.1, S.3, İzmir, 1999
- Savaş, F. B., İşyerinde Manevi Taciz, GSÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Solakoğlu, İ., İşletmelerde Mobbing’in Örgütsel Stres ile İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, DPÜ, SBE, YYLT, Kütahya, 2007
- Tınaz, P. - Gök, S. - Karatuna, I., “Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türleri, Nedenleri ve Bireysel Mücadele Yöntemleri”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C. 4, S.1, İstanbul, 2013
- Tınaz, P., Mobbing Tanısı ve Olguyla Mücadele, İstanbul, 2011
- Tınaz, P. , İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2011
- Tiyek, R., “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C. 2, S.1, Kırıkkale, 2011
- Toker Gökçe, A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Ankara, 2008

- Samırkaş, M. -Çalışkan, O., “Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları”, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 4, S. 7, Adıyaman, 2011
- Uysal, H. T.- Yavuz, K., “The Unseen Face of Mobbing İn Organizations: Reverse Mobbing”, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, C. 8, S.8, Ankara, 2013
- Yıldız, S.- Eliş Yıldız, S., “Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki : Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Dergisi, C. 8, S.15, İstanbul, 2009
- Yıldız, S. - Kılış, İ., “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanun Açısından Bir Bakış”, UÜ, İİBFD, C.2, S. 1, Bursa, 2011
- Yiğitbaşı, Ç.- Deveci, S. E., “Sağlık Çalışanlarında Mobbing”, Fırat Üniversitesi, Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Dergisi, C. 6, S. 2, Elazığ, 2012
- Leymann, H., “Research Ant The Term Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia; <http://.leymann.se/English/11110E.HTM> (25.12.2013)
- Leymann, H., “Psychological Terrorization - The Problem of Terminology”; <http://www.leymann.se/English/11130E.HTM s.1> (20.12.2013)
- Leymann, H., “Conflict: Risk For Mobbing”The Mobbing Encyclopedia; <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM> (20.12.2013)
- Tutar, H., “İşyerinde Psikolojik Şiddet(Mobbing) Kaynakları”; <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/siddet-kavram.htm>, (18.12.2013)
- Tutar, H., “Psikolojij Şiddet Türleri”; <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turleri.htm> (10.12.2013)

## ÖZGEÇMİŞ

28/01/1989 tarihi, Karaman ili merkez doğumluyum. İlk okul eğitimimi Karaman/Merkez ve Karaman/Ermenek/Kazancı'da, orta okul eğitimimi Karaman/Ermenek'te, lise eğitimimi Karaman/Ermenek Yabancı Dil Ağırlıklı Lise'de tamamladım. Üniversite eğitimimi Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümünde tamamladım ve 2011 yılında mezun oldum. 2012-2013 Eğitim Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisan eğitimime başladım. 2011 yılından bu yana Konya Eğitim Araştırma Hastanesi Beyhekim Psikiyatri Kliniğinde hizmet vermekteyim. 2015 yılı içerisinde Necmettin Erbakan Üniversitesinde formasyon eğitimimi tamamladım.

2011 yılında Konya Eğitim Araştırma Hastanesi Psikiyatri Kliniğinde göreve başladım. 2015 yılına kadar psikiyatri kliniğinde görev yaptım. 2015 yılı içerisinde aynı kurum içerisinde ihale biriminde görevime başladım. Halen bu kurumda ihale biriminde görevime devam ediyorum.

Özel ilgi alanlarım; sağlık kurumları yönetimi, psikiyatri hemşireliği, sağlık bakım hizmetleri ve iletişim becerileridir.

Yabancı dilim İngilizcedir. Evliyim.

**Aday: Neşe MAVİ**