

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2020 Cilt/Vol: 22/Num:1 Sayfa/Page: 113-141

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2020

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2020

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2020 / Cilt: 22 Sayı: 1

| SIRA | MAKALE BAŞLIĞI   | SAYFA NUMARALARI |
|------|--|------------------|
| 1    | Assoc. Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ<br>“The Analysis of the Relations Among Normative Beliefs, Self-Efficacy and Intention to Comply within the Frame of Information Security Policies” | 5                |
| 2    | Dr. Öğr. Üyesi Evrim GÜLERYÜZ, Dr. Deniz GİRAY<br>“İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”  | 25               |
| 3    | Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI, Öğr. Gör. Duygu ÇELİK<br>“Dış Ticaret Dengesi İle Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye’de Ekonometrik Bir Analiz”                                  | 41               |
| 4    | Arş. Gör. Elif Nur ALPER<br>“Evden İşyerine Ulaşımında Yolda Geçen Zamanın Çalışma Yaşamının Kalitesine Etkisi”  | 57               |
| 5    | Dr. Öğr. Üyesi Pelin ŞAHİN YARBAĞ<br>“Finans Sektörü Çalışanlarının İş Tatminleri İle İK Yönetimi Modellerinin İlişkisi”   | 75               |
| 6    | Dr. Çağrı KADEROĞLU BULUT<br>“Gazetecilerin Gündelik Hayat Deneyimleri: Sınırlılıklar, İmkanlar, İtirazlar”  | 91               |
| 7    | Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜLER<br>“Nedenleri ve Sonuçları Bakımından Mobbing”   | 117              |

# NEDENLERİ VE SONUÇLARI BAKIMINDAN MOBBİNG

## MOBBING: REASONS AND OUTCOMES

*Mehmet Güler*

*Dr.Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi,*

*İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü,*

*mehmetguler@istanbul.edu.tr*

### ÖZET

Çalışma hayatı sadece fiziksel ve yönetsel sorunları barındırmamaktadır. Ek olarak, psikososyal sorunlarda çalışanların en fazla şikayet ettiği konu başlıkları arasında yer almaktadır. Bu sorunların başında da “Mobbing (Yıldırma)” gelmektedir. Çalışanlara yönelik psikososyal faktörlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara yönelik çeşitli düzeylerde uygulanan yıldırma odaklı davranışların işletmeler açısından ortaya çıkardığı maliyet oldukça fazladır. Bu çalışmada yıldırma davranışlarının nedenleri ve sonuçlarına yönelik literatür çalışması ele alınacaktır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, çalışanlara yönelik yıldırma politikalarının ele alınarak çalışanlar üzerinde ortaya farkındalık oluşturmaktır. Mobbing’in nedenleri başlıca insan odaklı olarak görülmekte ancak örgütsel ve çevresel etkilerle yoğunluğunu daha fazla göstermektedir. Özellikle farklı düzeylerde veya aynı düzeyde olan çalışanlar bireysel amaç ve hedefleri veya duygularına göre yıldırma davranışı gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra da şirketler de, örgütsel nedenler, iletişim sorunları veya örgüt iklimi gibi nedenlerden yıldırma politikasına sahip olabilmektedir. Mobbing’in en belirgin sonuçları arasında ise, kişinin hayatında yarattığı asosyalleşme ve kişilik problemlerinin yanı sıra başta stres ile birlikte birçok fiziksel rahatsızlığa neden olduğu bilinmektedir. Ek olarak her geçen sene mobbing nedeniyle gerçekleşen intihar vakalarının sayısı artmaktadır. Bu durum hem insan sağlığı hem işletme açısından ortaya çıkardığı sonuçlar düşünüldüğünde birçok ağır maliyeti ortaya çıkaracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Mobbing, Çalışma Hayatı, Psiko-Sosyal Faktörler, Liderlik, Grup Psikolojisi*

## ABSTRACT

Work life is not only physical and managerial problems. Additionally, psychosocial problems are among the most frequently reported topics. Mobbing "is one of these problems. The importance of psychosocial factors for employees is increasing day by day. However, the cost of mobbing-oriented behaviors applied to employees at various levels is quite high for the enterprises. In this study, the literature on the causes and consequences of mobbing behaviors will be discussed. In this context, the aim of the study is to raise awareness on employees by considering intimidation policies for employees. The causes of mobbing are seen as mainly human-oriented, but they are more intense with organizational and environmental impacts. In particular, employees at different levels or at the same level perform mobbing behaviors according to their individual goals and objectives or emotions. In addition, companies may have a policy of intimidation due to organizational reasons, communication problems or organizational climate. Among the most prominent results of mobbing, it is known that it causes many physical disorders along with stress, as well as asocialization and personality problems created in one's life. In addition, the number of suicide cases due to mobbing increases every year. This situation will create many heavy costs considering the results of both human health and business.

**Keywords:** *Mobbing, Working life, Psycho-Social Factors, Leadership, Group Psychology.*

## GİRİŞ

**S**on yıllarda gerek basın yoluyla gerekse akademik ortamda sıklıkla duyduğumuz, geçmişten bugüne çalışma hayatında hep var olan bir sorun ile karşı karşıyayız. Çalışma hayatında karşılaşılması kaçınılmaz olan ve çağ dışı bir uygulama olarak kabul edilebilecek bu sorun Mobbing yani başka bir deyişle psikolojik şiddet- psikolojik taciz'dir.

Mobbing kısaca duygusal bir saldırı olarak ifade edilebilmektedir. Mobbing örgütün yapısına zarar veren bir uygulamadır. Çalışanların performansını, verimliliğini, iş tatminini olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. Mobbingde üç taraf vardır: mobbingi uygulayanlar (saldırganlar), mobbinge maruz kalanlar (mağdurlar, kurbanlar) ve izleyicilerdir. Mobbing sonrasında olumsuz psikolojik sorunlar yaşayan taraf mağdur olan taraftır.

En çok görülen mobbing türü yukarıdan aşağıya olan mobbingdir. Üstlerin sahip oldukları yetkilerle astlarına yani kendilerine bağlı çalışanlarına her istediklerini yaptırma istekleri, onları mobbing uygulamaya itmektedir. Ayrıca üstlerin verdikleri emirleri yapmayan, itâatkar olmayan, üstlerinin yanlışlarını hemen açığa vuran veya üstlerinden daha becerikli ve başarılı olan astlar, üstleri rahatsız etmektedir. Bu da üstleri mobbing uygulamaya itmektedir.

Rekabetin fazla olduğu işyerlerinde çalışanlar arasındaki kutuplaşmaların, karşıt görüşlerin bulunması, güç gösterme mücadelelerin artması, çalışanların birbirlerini çekememe durumları, birbirlerine duydukları kişisel hoşnutsuzluklar, karşı tarafı alt edip kendinin daha verimli olduğunu işverene gösterme isteği ve bu amaçlarla karşı tarafa yapılan yok sayma, hakaret etme, iş yüklemeye, iş eksiltme, aşağılama, olumsuz eleştirme, cinsel taciz, fiziksel şiddet gibi mobbing uygulamaları söz konusudur.

Mobbingin amacı ise, duygusal olarak taciz etmek suretiyle çalışanların performansını düşürmeye çalışmak, onların dayanma gücünü yok etmek, özgüvenlerini zedeleyerek iş görme motivasyonlarını negatife indirmek, kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesine neden olmak ve onları mevcut işlerinden ayrılmaya zorlamaktır. Mobbing uygulamalarıyla kişinin özgüveni olumsuz yönde etkilenmekte, çalışana niteliklerinin kapsamında olmayan işler verilerek itibarı düşürülmeye çalışılmakta, her türlü işler yaptırılarak ona has bir görevin olmadığı hissettirilmeye çalışılmakta, ona hesaba alınmadığını gösteren davranışlar sergilenerek dışlandığını o iş yerinde kendisinin kaale alınmadığını düşünmesine neden olunmaktadır.

İş yerlerinde zaman zaman meydana gelen tartışmalar mobbing uygulandığı anlamında yorumlanmamalıdır. Mobbingin ayırt edilebilen en belirgin özellikleri kasıtlı olarak bilerek isteyerek yapılması, yapılan davranışın devamlılık arz etmesi, sistematik biçimde bezdirme, yıldırma, her şeye tamam verme yani boyun eğdirme amaçlı sergilenen davranışlar olmasıdır.

Hedef olarak seçilen mağdur kişi devamlı gruplardan dışlanır, giyinme tarzı bilinçli olarak eleştirilir, mağduru ulu orta küçük düşürmek için, gülünç duruma sokmak için ayrı bir çaba harcanır bu nedenle de sürekli bir açığı bulunmaya çalışılır, iftira ve dedikodulara maruz kalabilir, başarılı olduğu işlerde takdir görmez, konuşurken sık sık sözü kesilir, özel yaşantısı alay konusu olur, fikirleri ve bakış açısı önemsenmez, kovulma ve işten çıkarılmayla tehdit edilir, rahatsız edici telefonlar, mektuplar ya da e- mailler alır, sözlü şekilde taciz edilir, masasına yumruk vurma, masasına dağıtma gibi hareketlerle karşılaşır, sanki ortamda yokmuş gibi davranılır, başkalarıyla iletişime geçmesi engellenir, becerisi ve yetenekleri dışında işler verilebilir veya kapasitesinin çok altında işler yapmakla görevlendirilebilir, kısa sürede üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüklemesi yapılabilir yüksek sesle azarlanabilir, başarısı gayreti azmış gibi gösterilebilir. Bu yapılan saldırgan davranışlarının amacı duygusal olarak taciz etmek suretiyle çalışanların performansını düşürmeye çalışmak, onların dayanma gücünü yok etmek, özgüvenlerini zedeleyerek iş görme motivasyonlarını negatife indirmek, kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesine neden olmak ve onları mevcut işlerinden ayrılmaya zorlamaktır.

Mobbinge uğrayan, tek başına bırakılan birey zaman içinde kendisine olan öz güvenini yitirecek ve uğradığı mobbingden kurtulmak için çözüm arayışında olacaktır. Bu arayış içerisinde iken işine olan ilgisi de azalacak, elde ettiği başarılarına sevinemeyecek, işinden zevk almamaya başlayacak, başka bir iş arayışında olacak, uyku bozuklukları yaşayabilecek, işteki performansı düşmeye, verimsiz çalışmaya başlayacak, karşılaşacağı sorunlara dayanma gücü yok olacak, iş görme motivasyonu azalacak, insanlara olan güveni azalacak, kişi kendini çaresiz, yardıma muhtaç ve savunmasız hissedecektir. Yani mobbingi uygulayanlar amaçlarına erişmiş olacaklardır. Bunların neticesinde mağdur kişinin kronik hastalıklar, stres, depresyon, iştahsızlık veya aşırı şekilde iştahlı, fiziksel ruhsal şikâyetleri daha fenası da işinden ayrılma, intihar girişimleri olabilecektir. Mobbing mağdurunun iş yerindeki bu sorunları eve taşıması halinde aile içinde de huzursuzluk baş gösterecek, mutsuz bir aile ortamı olacak ve daha birçok sorun ile birlikte bu durum boşanmaya kadar gidebilecektir.

Çalışan bireylerin kendi aralarında kuracakları iletişim konusunda bilgi verilmesi, sahip oldukları haklarının ve sorumluluklarının farkında olmalarının sağlanması, yapmaları gereken görevlerin net olması, takım halinde çalışmaya yönlendirilmesi iş yerinde sorunların yaşanmasının önüne geçecektir. Bununla birlikte çalışanların iş yoğunluklarının aynı olması, iş yerinde stresli havanın en düşük seviyede tutulmaya çalışılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi çalışanları ekip çalışması yapma konusunda isteklendirecektir.

Mobbingin mevcut olmadığı bir iş yerinde güven ortamı oluşacaktır, çalışanlar birbirlerine saygı duyacaklar ve sorumluluklarını isteyerek yerine getireceklerdir. Yönetimin çalışanları ile sürekli iletişim halinde olması çalışanların verimini artıracaktır. Böylelikle işi bırakmalar azalacak, iş sevilerek yapılacak, işe devamsızlıklar minimum seviyeye inecektir.

## 1. Tahsel Gelişim Sürecinde "Mobbing" Kavramı

Mobbing literatürüne bakıldığında, "mobbing" kavramının ilk defa 19. yüzyılda bazı biyologlarca yapılan çalışmalarda, yuvalarını saldırganlardan korumak için saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını açıklamak için kullanıldığı görülmektedir (Leymann, 1996: 167).



Kondrad Lorenz isimli sosyal psikolog tarafından ise mobbing kavramı, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana, bir arada saldırarak hayvanı uzaklaştırması (tepki göstermeleri) ve hatta öldürmesi olayını açıklamak için kullanılmıştır (Leymann, 1996: 167).

Peter Paul Heinemann (1972), Lorenz ile aynı terimi; okuldaki çocukların kendi aralarındaki etkileşimlerini gözlemlediğinde, mobbing kavramını bu durum üzerinden insan ilişkilerine adapte etmiştir. Burada mobbing kavramı çocukların kendi aralarında grup kurarak bir başka çocuğa karşı olumsuz tavır içine girmelerini ve "mağdur" olan çocuğa zarar verme davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır (Akt. Leymann, 1996: 167).

1970'li yılların sonlarında ise Brodsky tarafından yapılan araştırmalar mobbing literatürüne katkıda bulunmuştur. Brodsky, 1976 yılında iş ortamında mobbing hakkındaki "The Harrassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan)"ı yazmıştır. Brodsky, mobbing kavramını "bir bireyin bir başkasını yıpratmak, engel olmak ya da eziyet etmek için sürekli ve tekrar eden davranışlarda bulunması" biçiminde ifade etmiştir. Mobbing davranışlarının diğer insanlar üzerinde baskı kuracağını, onları sindireceğini yani rahatsızlık vereceğini kaleme almıştır (Brodsky, 1976: 30).

Alman asıllı İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann, (çocuklar arasındaki durumu iş yaşamına uyarlayarak) mobbing kavramını başka bir boyuta taşımıştır (Leymann, 1996: 167). Leymann ve Gustausson'un 1983 yılında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konusu üzerine yapılan seminerde sunulan raporları ile mobbing kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır (Leymann, 1996: 165). Leymann, mobbingi "iş yaşamında bir ya da daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör" şeklinde tanımlamaktadır (Leymann, 1996: 165).

Literatürde "mobbing" ve "bullying" kavramlarının zaman zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmekle beraber bullying (özellikle ABD'de) kavramının fiziksel şiddet eylemlerini (genellikle okullarda ve öğrenciler arasında) karşılması açısından bu çalışmada mobbing kavramı kullanılmıştır (Akgeyik, Güngör Delen ve Uşen, 2013: 11; Erdoğan, 2009).

"Mobbing" kelimesinin kökenine bakıldığında Latince "Mobile Vulgos" sözcüğünden geldiği görülmektedir (Eser, 2009:1). Bu haliyle, "kararsız kalabalık", "şiddet yanlısı topluluk" gibi anlamları bulunmaktadır (Gökçe, 2008:6). İngilizce bir sözcük olan "mobbing" sözcüğünün kökü "mob" fiilidir ve "ortalıkta toplanmak", "topluca saldırmak" gibi anlamlara gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:3). Mobbing kelimesi (Oxford Advance Learner's Dictionary, 1999) ise "psikolojik baskı", "psikolojik şiddet", "kuşatma", "taciz", "rahatsız etme" veya "sıkıntı verme" kavramlarına karşılık gelmektedir (Çetin ve Kurt, 2014: 112).

Türkçede mobbing kavramının karşılığı olarak, "duygusal taciz", "psikolojik terör", "iş yerinde psikolojik şiddet", "psikolojik saldırı", "iş yerinde zorbalık" ve "çalışanları işyerinde yıldırma yönelik tüm faaliyetler" gibi kavramsallaştırmalar kullanılmaktadır (Pelit ve Kılıç, 2012).

Mobbing kavramının birebir karşılığının bulunmamasındaki zorluklardan dolayı bu kavram birçok dilde çevirisi yapılmadan kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 19).

Türk Dil Kurumu (2012), mobbing sözcüğünün dilimizdeki karşılığını "bezdiri" olarak belirlemiştir ve "iş yerlerinde, okullarda, vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" şeklinde açıklamıştır.

Mobbing, genel olarak çalışanlar üzerinde zarar verici etkiye sahip; tekrarlanan düşmanca, istenmeyen ve karşılıksız davranışlar şeklinde karşılaşılan bir olgudur (Di Martino, Hoel ve Cooper, 2003). Mobbing mağdurları, çalışma alanlarında yaptıkları iş hakkındaki eleştiriler, dedikodular, inançlarına

veya siyasi duruşlarına yönelik yapıcı olmayan yorumlarla ve kendilerine yönelik şiddet içeren tehditlerle yüz yüze gelebilmektedirler (Einarsen, 2000).

Zapf (1999) ise mobbingi, iş tatminsizliğine, psikolojik sıkıntıya ve psikosomatik ve fiziksel sorunlara neden olabilen sessiz bir salgın olan, travmatik yaşamsal bir olay ve şiddetli bir sosyal stres unsuru şeklinde ifade etmiştir.

## 2. Mobbing'in Aktörleri

Mobbing, uygulayıcıları, mağdurları ve mobbing gözlemcilerini mobbing yapan 3 aktöre sahiptir. Mobbing'in sürecinde rol alanlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### 2.1. Mobbing Uygulayıcıları

Mobbing'e uğrayan insanlar güvenleri olmayan, şüpheli, kinci, sinirli ve kıskanç bir kişiliğe sahiptir. Mobbing uygulayıcıları ise genellikle kurnaz ve fırsatçıdır, kabiliyetlerinden daha fazla bir hırsla ve bundan dolayı mümkün olduğunca sorumluluk almaktan ve açıklıktan kaçınırlar (Çobanoğlu, 2008:35; Baykal, 2005:10).

Mobbing'in ortaya çıkışı, hümanistik ve etik değerlerin olmaması neden olmaktadır. Bu nedenle, sosyal ve ahlaki değerlerle yeterince bağlantılı olmayan mobbing uygulayıcıları, ahlaki ilkeler hakkında adli kararlar vermek için yetersizdir. Mobbing uygulayıcıları çoğu zaman zavallı, çaresiz, acımasız, zayıf insanlara acımasız bazı özelliklere sahiptir. Ayrıca yöneticilerin önünde çarpık hisseden çalışanlara yönelik ikiyüzlü davranışlar sergilerler (Baillien, Cuyper ve Witte, 2011). Bir mobbing pratisyeni için mobbing uygulamasının nedenleri aşağıda listelenmiştir:

**Birini Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlama:** İnsanlar bu gruba katıldıklarında güçlü olacaklarına inanıyorlar. Biri reddederse, gruptan çıkar.

**Düşmanlıktan Yana:** Bir insan birinden haz etmezse, onu bertaraf etmek için mobbing başvurusunda bulunur. Mobbing uygulayıcısının mobbing davranışları gerçekleştirmesi için, şahsen bir şey hakkında rahatsızlık hissetmek yeterlidir.

**Zevk Arayışı:** Bazı insanlar sadece bir kişiden kurtulmayı denemekle kalmaz, aynı zamanda ona işkence yapmayı da severler.

**Önyargıların Güçlendirilmesi:** Bir insan cinsiyet, ırk, dil, din veya etnik grubun bir üyesi iken, diğerlerinin kendisine düşman davranmasına neden olabilir. Çalışmaya başladığından beri bu kişi hakkında kötü düşünceleri olabilir.

**Kıskançlık:** Kendileri için mutlu olmayan insanlar, çevrelerinde mutluluk istemezler. Yakın çevrelerini üzmeyle çalışırlar. Eksiklikleri yüzünden başkalarına rahatsızlık verirler.

**Bencillik:** Bazı insanlar kendi yapmış oldukları hatalarını kabul etmez ve bunları düzeltmeye çalışmazlar. Aksine, kendilerine zarar vermek için bütün hatalarını keşfetmeye çalışırlar.

Mobbing uygulayan kişilerin sosyal beceri modelinin eksikliği vardır. Bu modelde, arzuları ortaya çıkmadığında insanlar saldırgan olurlar. Sosyal becerileri iyi olan insanlara karşı kolayca düşmanca tavırlar alabilirler. Genel ihtiyaçlar övgü ve dikkat gerektiren durumlar olarak bilinir (Berge Matthiesen ve Einarsen, 2007:740).

Mobbing uygulayıcıları genellikle, yavaş yavaş mobbingin sürdürülebilirliği nedeniyle mağdurlara karşı saldırgan ve yıkıcı davranışlarda bulunmaktadır. Bu süreçte, mobbing uygulayıcıları, mobbingin

kendilerinden zevk almasının sonuçlarının farkındadırlar (Baillien, Cuyper ve Witte, 2011). Bu durum, mobbing uygulayıcılarının kişisel çıkarları konusunda saldırgan, takıntılı ve bencil olma eğiliminde olduklarını ve mobbing'i kendileri için bir silah olarak kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yönetici, mobbingi doğrudan başvuru yerine çalışanlar aracılığıyla uygulamaktadır. Bu nedenle, mobbingin ortaya çıkması durumunda yönetici kendini kurtaracaktır (Akgeyik, Güngör, Uşen ve Omay, 2009:122).

İşyerinde mobbing uygulayan çalışanlar veya yöneticiler genellikle hırslı ve fırsatçı kişilerdir ve diğer çalışanların kontrolünü ellerinde tutmayı kabul ederler. Mobbing uygulayıcıları muhalifleri gözlemler, hatalarını ifşa etmeye ve hatalarından fırsatlar yaratmaya çalışırlar. Mobbing uygulayıcıları, hatalarını ortaya çıkarmak için sürekli baskı altında tutmak için bazı davranışları uygulamaya çalışmaktadır.

Mobbing uygulayıcıları iş yerindeki diğer çalışanlara arkadaşça davranırlar, ancak sinsi planlarını yanlış davranışlarının kanıtını önlemek için gizlice yürütürler. Çatışma yaratmak ve her zaman başkalarına mobbing yapmak için mobbing davranışlarını uygularlar. Genelde çalışanların işyerinde zorlanmasını sağlamaktan zevk alırlar. Mobbing uygulayıcıları genellikle astlarına karşı uygulama kuralları ile kendilerini tatmin etmeye çalışırlar ve zayıf yönlerini öğrenmek için çalışanlarla yakın ilişkiler kurarlar (Baillien, Cuyper ve Witte, 2011).

En yaygın mobbing uygulayıcısı türleri aşağıda listelenmiştir (Akgeyik, Güngör, Uşen ve Omay, 2009:123):

**Yaramazlık Mobbing Uygulayıcısı:** Birçok malignite arayan kişidir. Bu kişi diğerlerine meydan okurcasına zarar vermeye çalışmaktadır.

**Öfkeli Mobbing Uygulayıcısı:** Bu insan, karakterinden dolayı ıssız bir insan olarak bilinmektedir. Her zaman bağırmakta ve küfretmektedir. Bu kişi, işyerindeki diğer çalışanlar için, gerginlik ve karamsarlık krizleri nedeniyle dayanılmaz hale gelmektedir. İnsanların duygularına ve düşüncelerine hakaret etmektedir.

**Megalomania Mobbing Uygulayıcısı:** Bu kişi kendini diğerlerinden üstün görmektedir. Kendisine karşı güvensizliği nedeniyle diğerlerine karşı kıskanç, nefret dolu ve agresif davranmaktadır. Bu kişiye göre, tüm kontrol ona aittir ve herkes kendi kurallarına uymak zorundadır.

**Sadist Mobbing Pratisyeni:** Bu kişinin başkalarını çıkarıp zarar vermekten büyük zevkleri vardır. Hiyerarşik ortamda terfi almak için kesinlikle her şeyi yapabilmektedirler.

**Sahte Mobbing Uygulayıcısı:** Bu kişi genellikle yöneticilerin lehine mahkeme yapmak için her şeyi yapmaktadır. Sendikası olmak istedikleri her şeyi yapabilmektedirler.

**Tyrant Mobbing Uygulayıcısı:** Sadist mobbing uygulayıcısı ile benzer özellikler göstermektedir. Son derece acımasız ve amansızdır. Bu kişi insanlara köle gibi davranmaktadır.

**Korkak Mobbing Uygulayıcısı:** Genellikle panik içindedir ve başka birinden korkmaktadır, kendisinden daha başarılı birinden.

**Eleştirel Mobbing Pratisyeni:** Bu kişi başkalarının çalışmalarından memnun değildir ve her zaman onu eleştirmektedir. Çalışma ortamındaki memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir atmosfere neden olmaktadır.

**Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbing Pratisyeni:** Bu kişi, iş dışında meydana gelen tüm kötü deneyimleri ve olumsuz koşulları organizasyondaki herkese yansıtmaktadır. Bu kişi daima başkaları için kıskançtır.

## 2.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing, cinsiyet, eğitim veya tüm kurumlarda oluşabilecek herhangi bir şeye bağlı olmaksızın uygulanabilmekte ve çalışanlar işyerinde buna maruz kalmaktadır. Mobbing sürecinin en acı veren kısmı son derece savunmasız mobbing davranışıdır. Leymann (1996), mobbing mağdurlarını mağdur olduklarını hissetmek olarak tanımlamıştır. Organizasyonda zorluk çeken mağdur, diğer çalışanların kendilerini kötü hissetmelerini sağlamaktadır.

Mağdurun karşılaştığı sorun şu şekilde tanımlanabilir; hastalık işe gelemeyen kişide ortaya çıkmaktadır. Mağdur örgütte yoğun bir baskı altındadır ve ciddi bir depresyon geçirerek intihar düşünebilmektedir. Mağdur, mobbing sürecinde suçluluk olmadığına, ancak kendisini suçlu gördüğüne inanmaktadır. Kurban kendinden emin ve her zaman kararsız olduğunu söylemektedir. Mağdur her şeyden sorumludur ve kurumdaki herhangi bir sorumluluğu önlemektedir (Tınaz, 2008:101).

Mobbing sürecinin başlamasıyla birlikte tutum ve davranışlar mağdur ile diğerleri arasındaki iletişimin kötüye gitmesine neden olmaktadır. Bu süreç genellikle mağdur üzerinde stres ve aşırı baskı ile başlamaktadır. Bir süre sonra mağdurun fark edilmeyeceği ve dışlandığı görmezden gelinmeye başladığını fark edilmektedir. Mağdur, işyerinde çalışırken motivasyonunu ve kendine güvenini kaybetmeye başlamaktadır. Mağdur sürekli başkalarına uygulanan baskı ve zorlukla mobbinge maruz kalmaktadır. Daha sonra mağdur tüm hatalardan dolayı kendini suçlamaya başlamaktadır (Baillien, Cuyper ve Witte, 2011). Diğer yandan, eğer bir kişi endişeli, takıntılı, huzursuzsa, mağdur kolayca mobbing yaşayabilmektedir. Böyle bir kişi meslektaşları tarafından rahatsız edici algılanmaktadır. Bu kişi davranış, tepki ve bakış açısıyla mobbinge neden olabilmektedir (Zaph, 1999:72).

Mağdurun kendisini kurum içinde çok yetersiz, işe yaramaz ve gereksiz biri olarak görmesine rağmen, mağdur gerçekten de organizasyon için yararlı, başarı gösteren ve yetenekli bir unsurdur. Mağdurun özellikleri, iş dünyasında mobbing yapmaktan ziyade üstün nitelikler, zekice, yaratıcı fikirli ve özverili olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, mağdur uygulayıcılar kariyer gelişiminde kolay ve hızlı olduklarından mobbing tehdidi olarak görülmektedir (Yılmaz, Sökmen, Cilingir ve Öztürk, 2008).

Kendilerini çalışmayı taahhüt eden mağdurlar, işteki diğerlerinin rahatsız edici durumunun farkında değildir. Asıl amacı organizasyonun başarısı olmaktır, diğer çalışanlar bu başarılarını önlemeye çalışır ve onları organizasyondan atmalarını ister. Mobbing pratisyenlerinin bunu yapmasının birincil nedeni organizasyonda hayatta kalmak ve tüm çalışanları kontrol altına almaktır (Baillien, Cuyper ve Witte, 2011).

Mağdurun genel ilkeleri özelleştireti yapmak, hassas olmak, anlayışlı olmak ve farklı bakış açlarına sahip olmaktır. Araştırmacılara göre; diğerlerinden farklı olmak, başarılı bir kariyere sahip olmak, organizasyonda yeni olmak, yaş ve cinsiyet unsurları da mobbing davranışlarına maruz kalmanın en etkili faktörleridir (Goleman, 2006:393). Goleman'a göre; mağdurların duygusal zekasıyla kendilerini kolayca hissedebiliyorlar ve başkaları da duygularını ve işlerini yönetmek için kendilerini motive ediyorlar.

Mağdurun tepkileri, mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kalan kişiden kişiye değişebilmektedir. Farklı tolerans seviyeleri nedeniyle, çalışanların bazıları durumu kabul ederken, diğerleri bu davranışlara maruz kalmayı reddetmektedir ve mobbing uygulayıcılarıyla çatışmaya başlamaktadırlar. Genellikle mağdurlar kendilerini çevreden soyutlarlar ve çevreden kaçarlar. Mağdurlar için kolayca işini kaybetme olasılığı ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, her gün işleriyle ilgili anlaşmazlığı kabul eden mağdurlar sağlıklarını kontrol altında tutmakta zorlanmaktadır. Tartışma konusunda haklı olsalar bile kolayca haksız durumlara düşebilmektedirler (Vandekerckhove ve Commers, 2013).

Mobbing'e maruz kalan mağdurda, anoreksi, uyku bozukluğu, cilt hastalığı ve kalp rahatsızlığı gibi hastalıklar ve depresyon, sinirlilik, sosyal izolasyon, melankoli, duyarsızlık gibi çeşitli psikolojik

problemler yaşanabilmektedir. Genellikle sosyal yaşamlarını özgürce sürdüremeyen panik ataklar yaşamaktadırlar. Mobbing ile karşı karşıya kalmadan önce, kişi çok sağlıklıydı ve ölümü düşünmemekteydi. Ancak mobbing ile sosyal ilişkiler zayıflamakta ve sosyal ortamlardan uzaklaşarak insanlardan da uzak durulmaya başlanmaktadır. Bununla birlikte, mağdurun meslektaşlarına karşı güveni, mobbing davranışlarının artmasıyla birlikte işyerinde azalmaktadır.

İşyerinde kendine güven, motivasyon ve verimlilik eksikliğinin ortaya çıkması ile mağdur, işe gitmek, işi hakkında bir şeyler yapmak istememekte ve istifaya yol açabilecek şekilde depresif, korkmuş, hayal kırıklığına uğramış, düşük performanslı biri olmak istememektedir. Üst yönetim desteklemiyorsa ve mağdurlara hoşgörülü davranmıyorsa, mobbing uygulayıcısının devam edeceği bu koşullarda mağdurun mağlubiyeti saldırgan mobbing davranışlarını arttırmaktadır. Mobbing sürecinde mağdur sağlığını normal hayatında da kaybetmekte ve hayat mağdur için daha zor olmaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2013).

### 2.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri, mobbing sürecinde üçüncü ve son taraflar olarak bilinmektedir. Bu kişiler, mobbing davranışı yaptıkları andan itibaren gözlemci olarak kabul edilmektedir. Doğrudan mobbing sürecine direkt dahil olmasalar da, bu durumun farkındadırlar ve mobbing sürecine katılmaktadırlar. Mobbing sürecinde önemli öğeler olan izleyiciler bir sonuca varabilmekte veya konuyu ağırlaştırabilmektedir.

Seyirci, mobbing sürecinde mağdurları dışlamakta ve bu sebeple kurbanların kendileri için bir risk oluşturmaktadır. Bakışları ve konuşmaları, mağduru buradaki varlığının onu mobbinge sokacağı konusunda rahatsız etmeye başlamaktadır. Meslektaşların, denetçilerin ve yöneticilerin aksine, gözlemciler mobbing sürecine direkt dahil değildir, ancak bazen mobbing sürecine de katılmaktadırlar. Mobbing sürecinde üç tür seyirci vardır (Güngör, 2008:549).

*Mobbing Ortakları:* Uygulayıcılara, mağdur olma korkusu veya dahil olma zevkleri nedeniyle destek ve işbirliklerinde mobbing yardımcı olmaktadır.

*Alakasız İnsanlar:* Mobbing davranışının yapılmasına sessiz kalmakta, ancak bazen mobbing davranışından hoşlanılmaktadırlar. Bu sebeple, her iki taraf için de mobbing sürecinde tanışmakta ve onları sessizce izlemektedirler.

*Rakipler:* İşyerinde olmayı sevmemekte ve mağdurun mobbing davranışını önlemek için bir çözüm bulmasına yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Mağdur, izleyiciye mağdur koşullarının bulunduğu yerlerde mobbing hakkında bir şey demediğinde, izleyici süreçte sessiz kalabilmektedir. Mağdurun durumu paylaşması durumunda, gözlemciler diğer çalışanlardan destek sağlayabilmekte ve bu tür davranışları önleyebilmektedir. Ancak, mağdur gözlemcileri çatışma içinde çekmek isteyebilmekte ve bu durumda gözlemci kendini mağdur ve mobbing davranışlarından kendisini korumak isteyebilmektedir (Poussard ve Camuroğlu, 2015:55). Mobbing gözlemcileri, diplomatik gözlemciler, kendini arayan gözlemciler, ilgili gözlemciler, tarafsız gözlemciler ve dubleks gözlemciler olarak 5 gruba ayrılmaktadır (Tinaz, 2008:110).

*Diplomatik İzleyiciler:* Diplomatik gözlemciler her zaman bir yüzleşmeye karşı uzlaşmayı desteklemektedir. Genellikle herkes tarafından sevilmektedirler çünkü arabulucu olarak davranmaktadırlar. Her ne olursa olsun bilgi isteyen çoğu insan ve bu durum, başkaları tarafından imrenilmelerine neden olmaktadır. Organizasyonda nefret figürü olabilmektedirler. Bu tür gözlemci, kuruluş içinde aldığı tepkiler sonucunda gelecekte mağdur statüsünde düşme tehlikesi taşıyabilmektedir.

*Kendi Kendine Arayan İzleyiciler:* Mobbing uygulayıcıları ile işbirliği yaparak mobbing'i destekleyenler. Mobbing uygulayıcılarına çok sadıktırlar ve mobbing uygulayıcılarının söyledikleri her şeyi yapmaktadırlar. Ancak, bu özelliklerin başkaları tarafından gerçekleştirilmesini istememektedirler. Kendilerini güvenilir bir meslektaş olarak göstermeye çalışmakta, ancak aslında diğer çalışanlar için mobbing uygulaması yaparken süpervizörleri desteklemektedirler.

*İlgili İzleyiciler:* İşyerinde mobbing davranışlarının ortaya çıkmasından hoşlanmamaktadırlar ve mağdura yardım etmeye ya da bir çözüm bulmaya çalışmaktadırlar.

*Tarafsız İzleyiciler:* Mobbing uygulayıcılarının çalışanlara yönelik yıkıcı davranışlarına karşı sessiz kalmaktadırlar ve mobbing davranışlarından keyif alabilmektedirler. Mobbing davranışları konusunda tarafsızlardır. Bu tür gözlemciler başkaları tarafından fark edilmekten memnun değildirler.

*İkiyüzlü İzleyiciler:* Görünüşe göre hiçbir şeye müdahale etmemekte ama aslında belli bir vizyon ve düşünceye hizmet etmektedirler. Bu tür izleyiciler genellikle mobbing uygulayıcılarını desteklemektedir, çünkü mobbing'in mağdurlara yardım ettikleri zaman kendilerine uygulanabileceğini düşünmektedirler. Bunların genel amacı kendi güvenlerini sağlamaktır.

### 3. Yapısına Göre Mobbing Türleri

Mobbing, Hiyerarşik ve İşlevsel mobbing olarak bilinir. Yaygın inanışın tersine, mobbing davranışları yalnızca üstlere değil, birbirlerine karşıda mobbere maruz kalmaktadır (Tutar, 2004:104). Mobbing'in yatay ya da dikey olarak yapılması, örgütün kültürü ve hiyerarşik yapısı ile çok yakından ilgilidir. Hiyerarşi yüksekse, mobbing çoğunlukla dikey ve düşük olduğunda yatay olarak gerçekleşmektedir (Kutsal, 2007).

#### 3.1. Hiyerarşik (Dikey) mobbing

Hiyerarşik (Dikey) mobbing, aşağı mobbing ve yukarı mobbing olarak ikiye ayrılmaktadır. Dikey mobbing, çoğu vakada yöneticiden kaynaklanmaktadır. Ancak dikey psikolojik şiddet, her zaman üstün astına, yöneticinin yönettiği çalışanlara yönelik uyguladığı mobbing değildir; hiyerarşik yapısı gereği, çift yönlü (üstten asta veya asttan üste) ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir ifadeyle dikey şiddet, çalışanların yöneticilerine yönelik psikolojik şiddet uygulaması şeklinde de oluşabilmektedir. Yöneticiler tarafından uygulanan mobbingin daha sık karşılaşılan bir durum olmasında, örgütsel güç ve pozisyon gücü gibi durumların etkisi yadsınmamaktadır (Tutar, 2004: 105).

#### 3.2. Aşağı Mobbing

Bu tür mobbing, süpervizörlerin mağdura yönelik aşırı saldırgan ve cezalandırıcı davranışlarından oluşmakta ve mobbing davranışını yukarıdan aşağıya doğru temizlemektedir. Astların genel olarak örgütlenmedeki mobbing uygulama konumlarından dolayı avantajları vardır (Çekin, 2013:9).

Yöneticiler veya direktörler, ego nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz davranışlarda bulunabilmekte ve kuruluştaki yetkilerine aşırı güvenebilmektedirler. Bir çalışan yöneticiden daha başarılı ve aktif ise, yönetici kuruluştaki yetki ve imajının bozulmasından korkmaktadır (Hirigoyen, 2015:67).

Bu tür mobbingin en yaygın nedenleri; toplumsal imajı tehdit etmek, yaş farkı, politik faktörler, tercih edilebilirliktir. Mobbing'e yönetici neden olunca, yönetici asistanları ayrıca sistematik, düzenli ve

sert davranışlar sergilemektedirler. Mobbing, tüm yöneticiler örgütsel bir ilkeye dönüştürülürse, mağdurlar bir kişi ile değil, bir grupla mücadele etmelidir (Faria, Jr., Salter, 2012).

### 3.3. Yukarı Mobbing

Bu, nadiren görülen bir mobbing tipidir, insanların tüm bölümlerde çalışmaları bile otoriteyi genellikle ihmal etmektedirler. Çalışanlar, söylentileri, kıskançlıkları, olumsuz geri bildirimleri, sabote edici işleri ve gecikmeli işleri uygulamak için üstlerine karşı işbirliği yapmaktadırlar (Güngör, 2008:57).

Yönetici kuruluşta yeni bir kişi olduğunda, kuruluş çalışanları yöneticinin ilke ve kurallarını farklı stil ve yöntemlerde kabul edememektedirler. Bu nedenle çalışanlar, mobbing işlemini süpervizöre uygulayabilmektedirler. Buna ek olarak, yönetici herhangi bir danışma olmadan yeni terfi etmiş bir meslektaş olabilmektedir. Belirsiz olan iş tanımı ve çalışma bölgesi organizasyonda mobbing'e dönüşen sorunu hızlandırmaktadır (Hirigoyen, 2015:67). İşsizlik, Türkiye gibi ülkelerde doğrudan alt gruplara girmeyen önemli bir doğrudan zorbalık davranış düzeyine ulaşmaktadır (Tınaz, 2008: 144).

### 3.4. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Yatay Mobbing, diğer bir yaygın mobbing şeklidir ve çoğunlukla işyerindeki çalışanlar ya da aynı düzey çalışanlar arasında çıkar çatışması sebebiyle ortaya çıkmaktadır Öte yandan, organizasyonun şekli yatay mobbingin doğması için önemli bir faktör olabilmektedir (Güngör, 2008:58).

Rekabetin artması ve olumsuz koşullar, mücadelelerde belirsizliğe neden olan meslektaşları tarafından yaşanmaktadır. Bu sebeple, yönetici mobbing uygulayıcılarını desteklemeye başlamaktadır. Kuruluşun yönetimi mücadeleyi destek veriyorsa, psikolojik şiddet örgütsel bir politika olabilmektedir. Bu, mağduru örgütten uzaklaşmasını hızlandırmakta ve yabancılaşmaya yol açmaktadır. Genç ve hırs sahibi bir kişi, değişen konumlar gibi üstlere karşı bir tehdit olarak algılanmaktadır (Salin, 2003). Davenport (2008), yatay mobbing'in, kıskançlık ve korku nedenleriyle rekabetçi bir ortamda konumlarını korumak için yakın pozisyonda çalışan çalışanlar arasında örgütlerde ortaya çıkan bir tür psikolojik taciz olduğunu belirtmiştir.

Yatay mobbing, bir iş yerinde eşit statüde görev yapan çalışanların birbirine yönelik geliştirdiği psikolojik şiddettir. Bu tür mobbing olguları sıklıkla, çalışanların birbirini kıskanması, çekememesi veya bir yarış içine girmeleri gibi sebeplerle oluşmaktadır. Yatay ilişki içindeki çalışanların yaşadıkları çatışmaya yönetim kesiminin bir "taraf" olarak katılmasıyla, mobbing mağduru kendini yönetimle de mücadele içinde olduğu bir durumda bulmaktadır (Tutar, 2004:106-107).

Mağduru özellikleri, mobbing davranışlarından muzdarip başarılı, yetenekli ve seçkin kişi olarak bilinmektedir. Bu tür bir organizasyonda çalışmaya başlayan kişi bu nedenle hiyerarşik organizasyonda bir tehdit olarak önemli bir unsur olarak kabul edilmekte; mağdur ayrıca kıskançlık duygularına ve meslektaşlarının düşmanlıklarına da maruz kalmaktadır. Mağdur, kuruluştaki meslektaşları arasından seçildiği için, bu mağdur, yeni işe alınmış, bir kuruluşa atanmış veya terfi ettirilmiş yeni bir kişi olabilmektedir (Sadock ve Sadock, 2005). Dikey mobbing davranışları genellikle daha açıkken; yatay mobbing davranışları daha belirsizleşmektedir. Eşit statüde çalışanlar genellikle mobbing davranışlarını birbirine kabul etmemektedir. Genelde yatay şekilde yapılan mobbingi uygulamak için bir sebep ve bahane bulmaktadırlar.

## 4. Mobbing İle Mücadele Yolları

Son yıllarda toplumlarda giderek yaygınlaşan mobbing uygulamalarının önlenmesine yönelik çalışmalar yoğun bir şekilde devam etmektedir. Örgütlerde mobbinge neden olan sorunlar, çalışanlar için mobbing ile mücadele etmeyi gerektirmektedir. Mobbing ile mücadelenin en önemli yönü, çalışanın yanı sıra işveren, meslektaşlar ve tüm toplum tarafından sorunun farkındalığıdır. Bu konuyla ilgili herkes mobbingi durdurmaya çalışmalıdır. Yönetici ile konuşma, yetkililerden destek alma ve aile ve arkadaşlar ile konuşma yolları, mobbinge başa çıkmanın temel faktörleridir (Mimaroglu ve Özgen, 2007).

### 4.1. Bireysel Mücadele

Üç yöntem, mobbingi anlama, mobbing'e karşı mücadele ve çekilmedir; birey olarak mobbing ile uğraşmak için kullanılmaktadır. Mobbing'in anlaşılması, mobbingin tekrarlama sıklığına göre farklılıklar göstermiştir ya da mobbing'in ciddiyetine bağlıdır. Mobbing sistematik olarak tekrarlar ve kademeli olarak artarsa, mobbing'e olumlu bir yaklaşım oluşmalıdır. "Mobbing" ile savaşmanın bir yolu, organizasyonda bu durumu aşmak için mücadele etmektir. Mağdur, kendisini güçlü tutum ve kişilik kontrolü ile mobbing davranışlarına karşı korunmalıdır. Mağdur, mobbing uygulayıcısını yenmek için etik ilkeler ve davranışlar uygulayarak kendine saygılı ve ihtiyatlı tepkiler vermelidir. Mağdur için başka bir yol, güç farklılıkları nedeniyle mağdur tarafından istenmeyen bir seçim olan kavgaдан çekilmektir. Mağdur kendi kişiliğini ve organizasyonda mobbing ile başa çıkabilmek için güçlü bir duruş geliştirmelidir. Mobbing ile baş etmeyi etkileyen bazı ilkeler vardır (Whatcott ve Bultena, 2008).

**Kendine Güveninin Gelişimi:** Kendine saygının artırılması, kendine saygı seviyesini belirleyen kendine inanma ve taşıma kapasitesinin korunması için mobbing davranışlarıyla daha fazla mücadeleye neden olacaktır.

**Denge Bölgeleri Oluşturma:** Mağdur, güvende hissetmek, kararsızlığı ve güvensizliği önlemek için rahat bir bölge oluşturmalıdır. Bu nedenle, başa çıkma potansiyeli artacaktır.

**Mesleki Beceri ve Niteliklerin Geliştirilmesi:** Mağdurun hataları gidermesi için kişisel ve mesleki niteliklerin gelişimi en üst düzeyde olmalıdır. Bu nedenle, mağdur bu durumda daha fazla direnç ve güç göstermektedir.

**Akıl Sağlığının Korunması:** Bir mağdurun çok güçlü bir zihinsel ve psikolojik sağlığı varsa, mağdurun mobbing ile bozulması düşecektir. Akıl sağlığı olan bir kişi mobbing'e karşı daha dirençli olacaktır.

**Tespit Stratejilerinin Konsolidasyonu:** Kişilik, mağdurun mobbingine ne kadar güçlü tepki vereceğini belirler. Mağdurun direnişinin seviyesi, mobbing'e toleransla ilgilidir.

**Değerler Beyanı:** Kişisel değerlerin anlaşılması ve bu değerlerin farkına varma, mobbing davranışları için güçlü kalmakla ilişkilidir. Eğer bir mağdur, mobbing nedeniyle kendini suçluyorsa, kesinlikle mobbing'e maruz kalabilir.

Buna ek olarak, mağdur, öncelikle mobbing uygulayıcısını davranışları ve konuşmaları nedeniyle uyarmalı ve meslektaşlarından mobbinge ilgili tanıklara ya da onaylamalara destek almalıdır. Mağdur, bazı deliller, aramalar, tanıklar bulmak için mobbing'e dikkat çekmelidir. Anlamsız emir ve yaptırımları açıklayan, düzenli olarak otoriteye rapor veren, tıbbi ve psikolojik destek alan, organizasyondaki diğer çalışanlara durumu açıklayan, grup başkalarıyla mobbing şikayetinden bahseden mobbing'i belirtmek için önemli bazı faktörler vardır. Mobbing'e maruz kalan birey, bu baskıcı olayların üstesinden gelmek için ailesinin ve yakın arkadaşlarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Mobbing davranışları işte bireye empoze edilse bile, aile ve yakın çevre, birey için mobbingin daha kötü sonuçlarını önleyebilmektedir.



## 4.2. Örgütsel Mücadele

Mobbing ile uğraşmada en önemli görev kuruluşlara aittir (Akbiyık, 2013). Mobbing ile örgütsel mücadele stratejileri aşağıda açıklanmıştır.

**Örgütsel Liderliğin Kurumsallaşması:** Eğer liderin duygusal zeka ve başkalarıyla iletişim eksikliği varsa, mobbing örgütlerde kolayca ortaya çıkmaktadır. Örgütsel liderliğin önemli işlevlerinden biri, örgüt çalışanlarını doğrudan etkileyecek ortak bir vizyon oluşturmaktır. Örgütün genel tutum ve davranışları ortak vizyonla belirlenmektedir, bu nedenle örgütün zarar verdiği sorunlar bir lider tarafından korunmalıdır. Liderin temel görevi örgütsel sistemin korunmasıdır. Böylece, örgütsel lider kurumsallaşacaktır.

**Örgütsel Rolün Yeniden Tasarlanması:** Örgütsel rolün kesin açıklaması kuruluştaki önemli faktördür. Örgütsel rol, bir kişinin kurum tarafından belirlenen görev ve haklarının algılanmasının benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kişi kuruluştaki rolü kabul ederse, kişinin mobbing yapma yeteneği sınırlı olacaktır.

**Örgütsel Sağlığın Gelişimi:** Örgütsel sağlık bir organizasyonda mevcut olduğunda, organizasyonel verimlilik ve iş tatmini de vardır. Diğerlerinden farklı olarak sağlıklı kuruluşlar, hem hedeflerine ulaşmış bireyleri hem de kuruluşları içerir. Sağlıklı olmayan organizasyonda çalışanlar kullanılmayan kapasitede çalışır, ancak bu sağlıklı organizasyon gibi tüm çalışanlar için çok etkili bir çalışma ortamı değildir.

**Mobbing'e Karşı Örgütsel Empati:** Mobbing, hem çalışanlar hem de organizasyon için organizasyonda istenmeyen bir durumdur. Mobbing uygulayıcıları olayları genel olarak kendi bakış açısıyla değerlendirir ve çalışan, süreç sırasında ego-merkezci ve narsist bir kişiliğe sahip olabilir.

## 4.3. Mobbing İle Toplumsal Mücadele

Mobbing, bireysel ve örgütsel boyutta olduğu kadar toplumsal boyutta da mücadele gerektiren bir konudur. Çünkü birey ve örgütlerin yapıları şüphesiz ki içinde buldukları toplumların değer ve normlarından etkilenmektedirler. Otoriter toplumlarda adil bir güç dengesinin olmaması, mobbinge şahit olanların kendilerinin de mobbing mağduru olmalarından endişe ederek susmalarına neden olmaktadır. Bu durum ise mobbing olgusunun ortaya çıkmasına uygun bir zemin oluşturmaktadır (Pehlivan, 2015: 75-76).

Mobbingle toplumsal boyutta mücadele edebilmenin temel anahtarı sivil toplum örgütleridir. Hem geniş kitlelerin hem de devletlerin mobbing konusunda farkındalığının artması ve harekete geçmelerini sağlaması adına sivil toplumun etkisi önemlidir (Güngör, 2008: 147). Çünkü mobbing konusunda toplumun farkındalığının artması, çalışanların ve organizasyonların da farkındalık seviyesinin yükselmesi anlamına gelmektedir (Özdemir, Tosun, Bebiş ve Yava, 2013).

## 5. Nedenleri ve Sonuçları Bakımından Mobbing

### 5.1. Mobbing Nedenleri

Çalışma yaşamında karşılaşılan bir sorunsal olarak mobbingin tek bir sebebi yoktur. Mobbingin ortaya çıkmasında birçok etmen rol oynamaktadır. Yukarıda mobbing süreci başlığı altında da anlatıldığı gibi ilk aşamada, çalışanlar arasında bir anlaşmazlık ortaya çıkar ve bu anlaşmazlık durumunda, "mobber"ın boyunduruğu altına girmeyi kabullenmeyerek ona direnen çalışan mobbing davranışlarının hedefi haline gelmektedir. Drenth ve Thierry (1984)'ye göre mağdurun bu tavrı mobbingciyi öfkelenerek harekete geçirmektedir (Tutar, 2004: 109-110).

Mobbing uygulayan kişi, mobbinge maruz bıraktığı çalışanın özsaygısını yitirmesine ve kendi şahsına bağımlı ve itaatkar bir tavır içine girmesini sağlamaya çalışmaktadır (Tutar, 2015: 140-142).

Sosyal hizmet literatüründe de sıkça yer tutan sistem yaklaşımı; her bireyin çevresi ile etkileşim halinde olduğu ve o çevresel sistemin bir parçasını oluşturduğunu anlatmaktadır. Buradan yola çıkıldığında, mobbingi ve nedenlerini anlamlandırabilmek adına fail ile mağdur arasındaki ilişkiye bakmak sığ bir bakış açısından öteye geçemeyecektir. Yapılması gereken ise sistem yaklaşımının sunduğu geniş perspektifi kullanarak çevresel koşulları yani örgüt kültürü ve yapısını, toplumsal normları ve etkileri, çalışma yaşamında karşılaşılan anlaşmazlıkları ve bireysel faktörleri bir arada değerlendirmek şeklinde olmalıdır (Güngör, 2008: 14; Poussard ve Çamurluoğlu, 2009: 21).

Beswick'e göre, beklentiler çok yüksek; ancak iş yerindeki meslektaş ve denetçilerden destek almayan mağdurlar için kontrol çok düşüktür (Beswick, Gore ve Palferman, 2006:20).

Leymann'ın çalışmaları (1990), örgütlerde mobbing'i ortaya çıkaran dört farklı özellik olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında iş tasarımındaki belirsizlik, liderin yetersizliği ve mağdurun sosyal eksikliği ve düşük ahlaki organizasyon standartları sayılabilmektedir. Örgütte yanlış bir şey varsa, mobbing uygulayıcısı kolayca kendisini yönetmek için kurban bulabilmektedir. Bu kişi bir hedef seçmekte ve hedefe yönelik mobbing davranışlarını uygulamaya başlamaktadır. Böylece, mobbing davranışları, bilgi akışının zayıf olmasına neden olan sosyal çevreyi etkileyebilmekte ve bu durum iş stresi artışına neden olabilmektedir. Mobbing davranışları belirli bir nedene veya aşağıda belirtilen bazı faktörlerle kendini gösterdiği nedenlere bağlıdır.

### 5.1.1. Örgütsel Nedenler

#### 5.1.1.1. İletişim eksikliği

İletişim organizasyon içinde sorumluluk paylaşımı konusunda önemli bir yere sahiptir. Kurum içi ve organizasyon dışı iletişimin zayıflığı çalışanlar arasında çeşitli mücadelelere neden olmaktadır. İletişim yönetimi tarafından karar almak için de önemlidir. Bağımlılık ve sorumluluk, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkili iletişim ile güçlenmiştir. Böylece, mobbing davranışları herkes için daha görünür hale gelmiştir.

Mobbing davranışları, mağdurun kendisiyle ve işyerindeki çevre ile iletişim kurduğu iletişime bağlıdır. Mobbing hakkında karar almak bazen çalışma ortamındaki kurbanı suçlamakla zordur (Apospori ve Papalexandris, 2008). Mobbing sürecinde iyi iletişimin etkilerini belirten önemli faktörler vardır:

- Örgütsel ilişkilerin ve işbirliğinin oluşturulması,
- En iyi uygulamaların ve deneyimlerin paylaşılması,
- Fırsatları değerlendirmek,
- Güven ve tam katılımın sağlanması,
- Personel gücü gelişimi ve örgütsel öğrenmek,
- Takım çalışmasını teşvik etmek,
- Çalışanların tüm süreçlerde aktif rol almalarını sağlamak,
- Her iki taraf için karşılıklı mesajlar vermek,
- Yüz yüze iletişimin yayılması.

### 5.1.1.2. Dış Ortamdan Etkileşim

Çalışanlar düşüncelerinde, duygularında ve algılarında dış kuvvetlerden etkilenme fikrine sahiptir. Bu dış güçler, çalışanları farklı düşüncelerini etkileyen diğer kuruluşlar veya üçüncü taraflar olarak adlandırılabilir.

Çalışanlar, kuruluşlarını diğer kuruluşlarla karşılaştırırken, kurum içi sorunlara neden olan haklar arasındaki uyumsuzluk veya yetersizlik olarak bir sonuç elde etmişlerdir. Üçüncü tarafların görüş ve söylemleri çalışanların davranışları hakkında karar alma fikirlerini etkilemiştir. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık, birbirlerine karşı yıpranmaya ve küçük düşürülmeye neden olmuştur. Yöneticiler bu durumu fark etmezlerse, mobbing işyerinde yaygın bir sorun haline gelecektir (Apospori ve Papalexandris, 2008).

### 5.1.1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan inançların, değerlerin, normların, anlamların sembolik ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin bilmesi, ne yapması, nasıl davranması, işlerinin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Değerleri, liderleri ve kahramanları, törenleri ve sembolleri, hikayeleri ve mitleri, iş dilini, gelenekleri, normları, örgütsel kültür yaratan sosyal ve fiziksel ortamı içeren birçok unsur vardır (Duffy ve Sperry, 2013).

Kurum kültürü, kurumda çalışan bireylerin ortak davranış ve alışkanlıklarını ve etik değerleri içermektedir. Bu nedenle etik değerler organizasyonun ortak değeri ile değişebilmekte ve etkinliği artırabilmektedir. Örgüt kültürü, tüm çalışanların işyerinde benimsenmesi için ortak değerlere sahip olmak için oldukça önemlidir (Elçi, Karabay, Alpkan ve Şener, 2014).

Örgüt kültürü yeterince güçlüyse, üyelerin örgütün hedeflerine, kurallarına ve değerlerine benimsemeleri daha kolay ve rahat olmakta, ayrıca çalışanlar arasındaki etkileşim ve psikolojik destek artmaktadır. Çalışanlar arasındaki uyum ve örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mücadeleleri ortadan kaldırmaktadır (Duffy ve Sperry, 2013). Kültür, organizasyonlar arası etik karar alma sürecini, farklı kültür yapıları konusunda kişiden kişiye değişebileceğini etkilemektedir. Bu nedenle, insanlar işyerinde problemleri önlemek için farklı kültürleri olan insanlarla çalışmayı öğrenmelidirler (Saylı ve Kızıldağ, 2007).

Örgüt iklimi örgütün kişiliği, çalışanlar arasında var olan sosyal ilişkiler ve örgütün çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkisi örgütsel kültürden daha etkilidir. Literatüre göre mobbing ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin örgütsel iklimin olumsuz etkisinin iş hayatında mobbingin ortaya çıkmasına neden olduğu araştırılmıştır (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008:341). Hogg'a göre, mobbing, örgütsel iklim ve psikolojik sağlık arasında pozitif bir ilişki vardır. Aksi halde, Hoel ve Cooper iş yükü, iş tatminsizliği ve mobbing ve kötü organizasyonel iklim arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Saylı ve Kızıldağ, 2007).

Çalışanlar, güçlü bir pozitif örgütsel iklimde sahip olan işletmelerde güçlü bir birlik duygusu hissederler. Bir organizasyon, çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler seviyesine yöneliktir. Böylece, taahhüt artacaktır. Birçok faktör, örgütlerde mobbing uygulamalarına neden olan örgütsel iklim ile ilgilidir. Bu faktörlerden bazıları yanlış yönetim, organizasyonda ahlaki bozulma, adaletsizlik, adaletsizlik ve ayrıcalıklı insan oluşumu ve yöneticinin duygusal zekası eksikliğidir (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008:350).

#### 5.1.1.4. İdari Belirsizlik ve Liderlik Tarzı

Yöneticilerin liderlik meselesiyle ilgilenmesi gereken kilit konulardan biri budur çünkü bu konu organizasyonun yönetim sürecinde önemli yer tutmaktadır. Yöneticiler, kurumun yönetiminde başarı elde etmek için sorumluluk ve görev becerilerine sahip olmalıdır. Ancak yönetici ile lider arasında belli bir fark vardır çünkü tüm liderler liderlik edememekte, tüm yöneticiler de idare edememektedir. Bir şirketin asıl ihtiyacı yönetici bir liderdir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Organizasyondaki unvan, kişilik ve davranışlar, iyi bir lider tanımı için anahtar faktörlerdir. Liderlik terimi başkaları tarafından öğrenilir, ancak lider başkaları tarafından yönetilmez. Lider kendi ayrıcalıklarını ve başkalarının ayrıcalıklarını gerçekleştirebilmelidir. Lider, organizasyondaki tüm başarı için öncü, cesur ve paylaşımlı olmalıdır. İyi bir liderin ilkeleri, astlara güvenmek, vizyon geliştirmek, dengeyi korumak, risk almak, uzman olmak, rakiplere izin vermek ve sadeleştirmektir.

Liderlik ve organizasyon yapısının özellikleri organizasyonda mobbing oluşumunu doğrudan etkilemektedir. Lider çalışanlardan beklenen davranışları sergilemezse, organizasyondaki gerginlik ve çatışma artacaktır. Örgütün komuta zinciri belli değilse, yetki, görev ve sorumluluk karmaşası meydana gelmektedir. Yönetim eksikliğinden dolayı pek çok sorun ortaya çıkmıştır, bu nedenle organizasyonda mobbing kolayca ortaya çıkmıştır (Luthans, 2005).

### 5.1.2. Bireysel Nedenler

#### 5.1.2.1. Stres

Reynolds'a göre, psikolojik sorunların olumsuz makroekonomik koşullar ve iş stresi ve belirsiz iş tanımı olmak üzere iki nedeni vardır. Bu koşullar çalışanların çalışma koşullarını doğrudan etkilemiştir. Çalışan algısı, işe yönelik değişiklikleri iyi ya da kötü olarak göstermiştir. Basit ve rutin işler ve baskı altında çalışmak genellikle çalışanın işe karşı olumsuz algısal tutumuna neden olmaktadır ve bu nedenle çalışanın üretim sürecine zihinsel katılımı ve iş üzerindeki kontrolü sınırlıdır. Çalışanın kişisel bilgisi, becerileri ve yeterlilikleri, diğer çalışanlardan veya müdürlerden istenen talebi aştığında, çalışan daha fazla iş stresine sahip olacaktır (BergeMatthiesen ve Einarsen, 2007:738).

#### 5.1.2.2. Kişisel özellikler

Mobbing uygulayıcısının kişiliği kuruluşlardaki mağdurlar kadar etkilidir. Mobbing'i bir amaç ve hedef olarak kabul eden bireyin kişilik özellikleri de bu davranışlar için uygundur. Agresif özellikler, bireyin özelliklerinin altında yatan zulüm ve yüzleşme davranışlarını içermektedir. Bununla birlikte, mobbing uygulayıcısının genel bir terim kullandığı gibi belirli özellikleri yoktur. Bireylerin saldırgan davranışları çoğu kez birkaç kişilik bozukluğu olarak ifade edilmektedir. Bu tür insanlar, saldırgan önyargıları nedeniyle hem hevesli hem de dar görüşlü olarak bilinmektedir; ayrıca empati kurabilme, birinin gücünü kanıtlamaya ve mağduru acı çekmesinden zevk almaya çalışamayacak kadar yetersizdir. İnsanların sosyal becerilerinin yetersizliği nedeniyle, kendilerini organizasyonda başka yollarla göstermeye çalışmaktadırlar. Kendileri dışındaki herkesi kolayca suçlamaktadırlar (Özen, 2007: 12).

Mobbing uygulayıcıları sosyal statü kazanmayı ve kuruluştaki mevcut durumu korumayı hedeflemektedir. Mobbing uygulayıcılarının davranışları aşırı kontrol, korkaklık ve takıntılı olma ve güç seçkinleri gibi bazı özelliklere dayanmaktadır. Organizasyonda aktif ve agresif olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha agresif ve düşmandır. Bu tür çalışanlar genellikle bir durumu veya davranışı kabul etmeye

veya reddetmeye odaklanmaktadır. Kurumdaki güçlü yönlerini ve konumlarını davranışlarıyla ilişkilendirmezler. Mobbing konusunda daha uzmanlardır (Özen, 2007: 14).

Mobbing'e maruz kalan insanlar psikolojik bozukluklara sahip ve zayıf değildir. Bu insanlar da işe gitmeyi sever ve meslek becerileri mobbing uygulayıcılarından daha yüksektir. Bir insan başarılı olduğunda, yaratıcı, zeki, aktif, kariyer hedefleri otoriteye karşı koyduğunda, o kişinin mağdur olma olasılığı artar ve bu kişi otorite için önemli bir hedeftir (Hirigoyen, 2015: 64).

Mağdurların genel özellikleri utangaç, çatışmalardan kaçınma, dürüst ve zarif insanlardır. Mağdurlar genellikle dürüsttür, başarılı kişiler, herhangi bir olayda diğer insanlardan ilgi duymaları gerekmektedir. Renk, cinsiyet, yaş, vurgu, sosyal sınıf, milliyet, yüksek duygusal zeka, iş pozisyonu gibi bazı özellikler mağdurların mobbing maruz kalma oranını da etkilemektedir. Özellikle kadınlar erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003).

Davenport'a (1999) göre, mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

Antipatik bir kişilikleri vardır. Kendilerini her türlü suçlamanın üzerinde görmektedirler ve bu nedenle genellikle kendilerini suçlayan herkese saldırmaktadırlar. İnsanların kendi imajlarını korumaları için feda etmelerini önemsememektedirler.

Narsist bir kişilikleri vardır. Kendilerini diğer insanlardan daha üstün görmekte ve her zaman onlar için tehlikeli kişilerin kontrolünü ve gücünü ellerinden almaya çalışmaktadırlar.

Genellikle paranoyak ve agresif bir ruh hali vardır. Başkalarına kuşkuyla bakmakta ve diğer insanlar için her zaman şüpheli fikirleri vardır. Herhangi bir tehdit altında kendi kendine merkezlidirler.

Böylece, bir bireyin kişisel özelliklerinden dolayı mobbing meydana gelmektedir. Mağdurların baskı ve otoriteye karşı direnme gücü, hedef olarak seçilmelerine neden olabilmektedir.

### 5.1.2.3. Korku ve Dezavantaj

Örgütlerde güvensizlik durumlarında korku ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasında kolay ve rahat iletişim kurulmadığında, çalışanlar çalışma alanında kendilerini endişeli ve korkmuş hissetmektedirler. Kurum çalışanlarına danışmadan alınan kararlar ve kurallar çalışmaları, ekonomik durumları, ailelere yönelik görevleri ve kariyer beklentileri için bir tehlikedir. Çalışanlar, korku dolu ve korkutucu çalışma ortamlarında yetersiz performans göstermekte ve bu ortamda kendilerini güvensiz hissetmektedirler.

Bu nedenle, korku hissi çalışanların verimliliği, bağlılığı, memnuniyeti ve performansı üzerinde olumsuz etkiye neden olacaktır. Depresif duygular, çalışanın sosyal ve çalışma hayatı için bazı sorunlara neden olmaktadır (Agervold ve Mikkelsen, 2006).

## 5.2. Mobbing Sonuçları

Mobbing yukarıda anlatıldığı üzere failden, mağdurdan, örgütten kaynaklanan ve sosyo-kültürel nedenlerle ortaya çıkan bir olgudur. Bunun yanında mobbingin, fail, mağdur ve örgüt üzerinde bazı etkileri olması da kaçınılmazdır (Tutar, 2015: 156-170).

### 5.2.1. Mobbingin Saldırgan (Mobbingci/Fail/Mobber) Açısından Sonuçları

Mobbing olgusu öylesine karmaşık bir yapıya sahiptir ki mobbingin olumsuz koşullarına maruz kalan mağdur kadar mobbingci de bu süreçten olumsuz etkilenmektedir. Narsistik eğilimleri bulunan failer, mobbing sürecinde saplantılı, kaygılı ve güvensiz hissetmelerine rağmen kendilerine yeter bir figür

sergilemek için çabalamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca mağdura karşı sürekli şüpheli ve tetikte olması, mobberin gerilimini arttırarak dikkat dağınıklığı, yüksek seviyede öfke ve depresif bir hale girmesine neden olmaktadır (Tutar, 2015: 159).

### 5.2.2. Mobbingin Mağdur Açısından Sonuçları

Şüphesiz ki mobbing sürecinden en yüksek düzeyde etkilenen kişi mobbing mağdurudur. Psikolojik şiddetin mağduru sıklıkla örgüt ortamındaki zayıf kişiler olmakla beraber, başarılı ve yetenekli çalışanlar da potansiyel birer mobbing mağduru olma adayıdır. Tınaz (2006: 154)'a göre, psikolojik şiddet, mağdurun sosyal çevresi ve ailesi ile ilişkilerini olumsuz etkilemekte; işyerinde yaşadığı olumsuzlukların sosyal hayatında da olumsuz şekilde tezahür ettiği görülmektedir.

Mobbinge maruz kalan çalışan güvensiz hissetme, şahsına yönelik olumsuz davranışlar sergilendiğini düşünme, sürekli olarak haksızlığa uğradığını düşünme uykusuzluk, kronik yorgunluk ve tükenmişlik gibi olumsuzluklarla yüz yüze gelmektedir (Borritz ve diğerleri, 2006).

Leymann 1992'de yaptığı bir çalışmada, mobbinge maruz kalanların "TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD)" yaşadıklarını ifade etmiştir ve TSSB sorunlarını yedi grupta sınıflandırılmıştır (Çögenli, 2010: 44):

1. **Grup:** Zihin bulanıklığı, konsantrasyon kaybı, hareketsizlik, agresifleşme, huzursuzluk, saldırganlık, alınganlık ve güvensizlik.
2. **Grup:** Kabuslar, mide ve karın ağrıları, ishal, kusma veya bulantı, hastalık hissi, iştah kaybı, yalnızlık, iletişimsizlik.
3. **Grup:** Göğüs ağrısı, terleme, ağız kuruluğu, kalp çarpıntıları, nefes darlığı ve tansiyon rahatsızlıkları.
4. **Grup:** Boyun, sırt ve kas ağrıları.
5. **Grup:** Çeşitli uyku düzensizlikleri.
6. **Grup:** Kollarda dermansızlık, güçsüzlük.
7. **Grup:** Baygınlık, titreme ve ürperti.

Davenport ve vd. mobbingin fiziksel, psikolojik ve ekonomik anlamda; birey, aile, organizasyon ve toplum boyutunda etkilerini genel olarak kapsamlı şekilde aktarmışlardır. Bu kapsamda ilgili sonuçları tek bir tabloda özetlemek gerekirse: Tablo-1, mobbingin fiziksel, psikolojik ve ekonomik sonuçlarını özetleyerek göstermektedir. (Davenport, Schwatz, Elliot, 2003):

**Tablo 1: Mobbingin Fiziksel, Psikolojik ve Ekonomik Sonuçları**

| Mobbingin Etkilediği Alan | Fiziksel ve Psikolojik Sonuçlar  | Ekonomik Sonuçlar   |
|---------------------------|--|---|
| Birey                     | Stres<br>Duygusal rahatsızlıklar<br>Fiziksel rahatsızlıklar<br>Sakatlıklar<br>Soyutlanma<br>Ayrılık acıları<br>Mesleki kimliğin zedelenmesi<br>Arkadaşlık kayıpları<br>İntihar | İlaçla (ayaktan) tedavi<br>Terapi<br>Doktor reçeteleri<br>Hastane faturaları<br>Kaza masrafları<br>Sigorta primleri<br>Avukat ücretleri<br>İşsizlik<br>Taşınma masrafları                               |
| Aile                      | Çaresizlik<br>Karmaşa ve çatışmalar<br>Ayrılıklar, boşanmalar<br>Çocukların olumsuz etkilenmesi  | Gelir kaybı<br>Ayrılma ve boşanma masrafları<br>Terapi masrafları   |
| Organizasyon (Örgüt)      | Anlaşmazlıklar<br>Hastalıklı şirket kültürü<br>Moralsizlik<br>Yenilikçi düşüncenin kısıtlanması  | Hastalık izinlerinin artış masrafları<br>Yüksek personel hareketliliği masrafları<br>Düşük verimlilik<br>Düşük iş kalitesi<br>Tazminat ödemeleri<br>Yasal işlem masrafları<br>Erken emeklilik giderleri |
| Toplum                    | Mutsuz insanlar<br>Politik kayıtsızlıklar  | Sağlık masrafları<br>Sigorta masrafları<br>Vergi masrafları<br>Kamu yardım programları maliyetleri<br>Zihinsel yardım programları maliyetleri   |

### Sonuç ve Değerlendirme:

Günümüzde çalışma ortamlarının çağdaş bir seviyede olabilmesi için üzerinde durulması ve gereken ne ise yapılması gereken en önemli konu işveren statüsündeki kişinin çalışanlarına değer vermesi, onları her türlü konuda bilhassa psikolojik açıdan sağlık, güven, içtenliğin hakim olduğu bir çalışma ortamı sağlamasıdır.

Mobbing insanları mutsuzluk içerisine sürükleyen, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatarak kurumda çalışma barışını bozan bir yıldırma eylemidir. Kişileri duygusal, fiziksel, psikolojik ve mesleki açıdan rahatsız eden, strese ve hastalıklara sebep olan, aile ilişkilerinin bozulmasına, tartışmalara ve hatta ayrılmalara, mevcut olduğu kuruluşlarda çatışmalara sebep olan ve moral seviyesinin düştüğü bir ortam oluşturan, toplumun huzurunu kaçıran ve tüm çalışanların maruz kalabileceği kötü bir uygulamadır.

Çağımız iletişim çağıdır. Ancak mobbing başlı başına bir iletişim sorunudur. Mobbing kişiyi, aileyi, toplumu ve kurumu azımsanamayacak derecede hasara uğratar. Bu sebeptendir ki mobbing engellenmesi gerekli bir olgudur.

Bu çalışma sonucunda görülmüştür ki bilhassa mevzuatımızda yer alan düzenlemeler mobbingi engelleme konusunda yetersiz kalmaktadır. 1982 Anayasası, İş Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Türk Medeni Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, Sendikalar Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

hükümlerinde mobbing konusunu doğrudan konu almamıştır, var olan hükümler dolaylı olarak mobbingi anlattığı için o maddeye yönelik yaptırımlar uygulansa dahi mevcut bir uygulama bulunmamaktadır.

Mobbinge mücadele konusunda bazı ülkeler önleyici yasalar çıkarmışlardır. Bu ülkeler ve çıkarılan yasalar şöyledir:

Almanya; 2006 yılında "Eşit Davranma Yasası" çıkarılmıştır. Bu yasa ile ırk, renk, cinsiyet, din, mezhep vb. sebeplerle ayrımcılığı önlemek ve ortadan kaldırmak amaçlanmıştır.

İsveç; Mobbinge karşı özel bir yasal düzenleme yapan ilk Avrupa Birliği ülkesidir. 1993 yılında çıkarılan "İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname" de mobbing, sosyal açıdan dışlama ve cinsel/ fiziksel taciz gibi saldırgan tutum ve davranışlar mağdur duruma düşüren hareketler kapsamındadır.

Fransa; 2001 yılında çıkarılan "Sosyal Modernleşme Yasası" ile İş Kanunu ve Ceza Kanunu'na mobbing kapsamında sayılabilecek hükümler eklenmiştir.

İtalya; Ülke genel yasalarla mobbinge karşı korunmaktadır. Bunun yanında mobbinge mücadelede alınacak önlemler içeren bölgesel yasalar kabul edilmiştir. Yasal düzenlemelerden dışında toplu iş sözleşmeleri de mobbingi konu edinmektedir.

Amerika; Amerika' da mobbing sorunu 78 yasa ve 24 kararname ile çözülmektedir. "Amerika'da mobbingi tanımlayan ve cezai yaptırımları belirleyen tek bir yasa yoktur. Mobbing için, ayrımcılık, ırkçılık, taciz, küçümseme, tecrit etme, alay etme, kişilik haklarına saldırı, zorlama, kamu önünde küçük düşürme, anti laik davranış, itaatsizlik, izole etme, kişilik haklarını ezme, kimliğini lekeleme sonucu çalışamaz hale getirme ve mağdurun işten ayrılmasına kadar giden süreci yaratma gibi sorunları kapsayan, farklı şikâyetlerle davalar açılmaktadır.

Ancak, mobbingi oluşturan bütün bu şikâyetler, hem eyalet, hem de federal yasalarla belirlendiği için, eyaletlere göre farklılaşan sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bir mobbing davası, toplam 78 yasa ve 24 kararname kapsamında incelenip, tartışılmaktadır. Davalar çekişmeli ve uzun sürmektedir. Bütün bu 78 yasa, çalışma ortamındaki mobbingi kurum ve mağdur açısından, her iki yönden de ele aldığı için, duruşmalar uzun sürüyor". Kişilerin ve kurumun zarar görmemesi için duruşmalar halka kapalı şekilde yapılmaktadır

Mobbingin önlenmesine yönelik alınabilecek çözüm önerileri:

Mobbingin bir tek mağdur üzerinde değil kurum üzerinde de tahrip edici etkileri olabilmektedir. Bu sebeple kurumlarda mobbing konusunda farkındalık oluşturmak amacıyla ilgili kurumlara bilgilendirici broşürler gönderilmelidir. Yeni işe girenlere verilen eğitimlerde mobbinge mücadele konusunda da eğitim verilmesi zorunlu olmalıdır. İş yerlerinde mobbinle ilgili uzmanlar eğitilmelidir. Henüz ortada mobbing yokken mağdurun çalışma alanı ve şekli ile mobbing uygulaması başladıktan sonraki çalışma alanı ve şekli kıyaslanmalı aradaki fark gün yüzüne çıkarılarak saldırganca açık verilmemelidir. Mobbing sayılabilecek olaylar, anlamsız yere verilen emirler ve yaptırılan uygulamalar yazılı olarak kayda alınmalı, güvenilebilecek veya şahitlik edebilecek kişiler aranabilmektedir. Alınabiliyorsa kamera görüntüleri mobbing ispatı için önemli bir delildir. Mobbingci yetkili birine şikâyet edilmeli, ispat için gerekiyorsa tıbbi destek ve psikolojik yardım alınmalıdır. Mobbing sonrası mağdurda görülen sağlık sorunları (mide bağırsak problemleri, depresyon, panik atak ve benzeri) sağlık sorunları ispat için tıbbi raporlarla belgelenebilmelidir. Birey maruz kaldığı mobbingi iş arkadaşları ile paylaşmalı, daha etkili bir sonuç alabilmek için grup halinde yetkili birime başvurulmalıdır. Kamu ve özel sektörde çalışanlara işe başlamadan evvel mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılabilir. Kamu ve özel sektörde mobbingin



önlenmesine yönelik tedbirler alınması zorunlu hale getirilmelidir. Mobbinge münhasır, yani sadece mobbingi düzenleyen bir kanun olmalıdır. Böylelikle mevzuattaki yetersizlik bu söz konusu mobbinge münhasır kanun ile telafi edilecektir. Hem bu şekilde mobbinge daha etkili bir mücadele söz konusu olacaktır. Söz konusu kanunda mobbingin tanımı ve unsurları daha ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır. Bir eylemin mobbing olarak nitelendirilebilmesi için (1) Kasıtlı yapılan bir hal ya da fiili olmalıdır, (2) Genellikle bu hal ya da fiil en az 6 ay sürmelidir, (3) Bu hal ya da fiile maruz kalma sıklığı haftada en az bir olmalı, yani süreklilik arz etmelidir, (4) Mobbinge hedef olarak seçilen kişide ya da o iş yerinde olumsuz sonuçlar doğurmalıdır. Bu unsurların tamamı gerçekleşirse ancak o zaman o hal ya da fiilin mobbing olabileceği kanunda yer almalıdır. Çünkü yönetimin katılığı, kaba bir davranış, anlaşmazlık, süreklilik arz etmeyen bir yıldırma eylemi mobbing ile karıştırılabiliyor.

Bir iş yerinde idare belirli zamanlarda iş yerinde mobbing denetlemesi yapması gerekmektedir. Söz konusu denetimin yapılmaması mobbing mağduru kişi ve yönetim bakımından telâfi edilemeyecek sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlar mobbing nedir bunu bilmeli ki maruz kaldığında ne ile karşı karşıya olduğunu bilsin ve gerekli yerlere başvursun. Bu nedenle mobbing ile ilgili bilgilendirme faaliyetleri yeterli düzeylerde yapılmalıdır. Mobbing ile ilgili yeterli saydamlığın sağlanmış olması da gerekmektedir. Mobbing uygulamasına seyirci kalan kişiye mobbingi ihbar etmesi durumunda ödül sistemi uygulanabilmelidir. Mağdurun psikolojik destek alabileceği iletişim hattı oluşturulmalıdır ki bu konuda "Çalışma Ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 üzerinden bu konuda önemli bir destek verilmektedir. ALO 170 üzerinden mobbingin önlenmesi için tüm mağdur çalışanlara ALO170 uzman psikologları tarafından bilgilendirme ve psikolojik destek hizmeti verilmektedir. Mağdur kişiler bu hat üzerinden mobbing şikâyetinde bulunabilmektedirler. Mobbing hakkında merak ettiklerine bu hat üzerinden cevap bulabilmektedirler. ALO 170 hattı mobbingden dolayı haksızlığa uğrayanların haklarını arayabildikleri önemli bir destek veren hattır. Mobbinge bir tek maruz kalan değil bütün çalışanlar mağdur duruma düşebilmektedir. ALO 170 hattı Kamu ve özel sektör ayırt etmeksizin tüm çalışanların şikâyet ve bilgi almak için 7 gün 24 saat başvurabilecekleri bir hattır ve bana göre bu uygulama mobbinge mücadele konusunda önemli bir yer teşkil etmektedir. Mobbingin azaltılması yönünde davalar açılması sağlanabilir, bu konuda mağdurlar bilinçlendirilmelidir, işverenlerin keyfi davranışları engellenmelidir, bu konuda sendikalar etkinliklerini yoğunlaştırmalıdır. Kendisine mobbing uygulandığı konusunda şikâyette bulunan kişi ile mobbinge tanıklık yapan kişinin korunmasına yönelik yasal bir düzenleme yapılmalıdır. Toplu iş sözleşmeleri mobbingin önlenmesine yönelik hükümler içermelidir. İş yerlerinde mobbing, Türk Ceza Kanunu kapsamında bir suç olarak teşkil etmemektedir. Bu konudaki eksikliğin giderilmesi ve iş yerinde mobbingin Ceza Hukuku açısından da hukuki düzenlemeye konu edilmesi gerekmektedir. Hastanelerde mobbing konusunda destek veren klinikler oluşturulmalıdır. Mobbing mağduru kişilere tıbbi destek süresince herhangi bir ücret talep edilmemelidir. Mobbingin 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda apaçık disiplin suçu kapsamında değerlendirilebilecek yasal bir düzenleme yapılmalıdır. Mobbing uygulayanlar, uygulanmasına göz yumanlar, mobbingin yapılmasına doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunanlara adli cezaların yanında disiplin cezaları da uygulanmalıdır. Mağdurun şikâyet etme ve dava açma hakkının olduğu ve bu hakkının engellenmesinin bir suç olduğu yasal olarak yer almalıdır. Mobbing uygulayan saldırganın bu suçu siciline işlenmeli, kariyer olarak yükselmesinin önüne geçilmeli ve belli bir süre görevinden uzaklaştırılmalıdır. Kendisine mobbing uygulandığını iftira atmak amaçlı söyleyen kişiye bu iddiasının aslının olmadığına anlaşılması durumunda ceza uygulanmalıdır.

Ayrıca mevcut düzenlemede doğrudan doğruya bir adli yaptırım söz konusu değildir. Mobbinge hasananda doğrudan adli yaptırımlar yer almalıdır. Mobbingi hem uygulayan kişiye hem de uygulanmasına göz yuman, seyirci kalan kişiye yaptırım uygulanmalıdır. Ancak bu yaptırımlar düşük ya da yüksek bir ceza olmamalıdır. Çünkü düşük ceza mobbingden caydırma konusunda yetersiz kalacağı gibi yüksek bir yaptırım da mobbingi özendirilmektedir. Bu konuda örnek verilecek olursa 1688-1815 yılları arasında İngiliz ceza sisteminde birçok suçun yaptırımı idam cezası imiş. Bu durumun suç oranını düşürmek yerine çok daha fazla suç oranını yükselttiği görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2006). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work ve Stress*, 18(4), 336-351
- Akbıyık, İ. (2013). Recommendations For Individual And Institutional Fight With Psychological Harassment At The Workplace. *Labour world*, 1(2), 33-38
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 90-150.
- Apospori, E. ve Papalexandris, N. (2008). Workplace Bulling and Organizational Culture: A Multi-Level Approach. 6th International Conference on Workplace Bulling, 50-63
- Baillien, E., Cuyper, N. D. ve Witte, H. D. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 191-208
- Baykal, A. N. (2005). Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- BergeMatthiesen, S. ve Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753
- Beswick, J., Gore, J. ve Palferman, D. (2006). Bullying at Work: a Review of the Literature. *Health and Safety Laboratory*, 1-59
- Bilgel, N., Aytaç, S. ve Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish White-Collar Workers. *Occupational Medicine*, 56(4), 226-231
- Blonch, C. (2012). How Witness Contribute to Bullying in the Workplace. *Workplace Bullying, Symptoms and Solutions*, 81-96.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A. ve Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 34(1), 49-58
- Çarıkçı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*(10), 47-62
- Çekin, A. (2013). Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing. *Hız Peygamber ve İnsan Onuru*, (pp. 5-21). Konya
- Çetin, C. ve Kurt, N. (2014). Mobbing ve Çalışan Sağlığı. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(2), 111-125
- Çobanoğlu, Ş. (2005). İşyerinde duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. *İstanbul: Timaş Yayınları*
- Çobanoğlu, Ş. (2008). Mobbing (Yıldırma), İşyerinde Duygusal Saldırı. *Birlik Dergisi*, 42-45.
- Çögenli, M. Z. (2010). Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

- Davenport, N., Schwartz, D. R. ve Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz* (Çev. Öner, T.). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2008). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. (O. C. Öner, Trans.) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Di Martino, V., Hoel, H. ve Cooper, C. L. (2003). *Preventing Violence And Harassment In The Workplace*. Ireland: European Foundation for the improvement of living and working conditions Dublin
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37-61
- Duffy, M., ve Sperry, L. (2013). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. USA: Oxford University Press
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*. London: Taylor ve Francis
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*. London: Taylor ve Francis
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., ve Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1298-1309
- Erdem, M. R., Parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing, *TBB Dergisi*, 88.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, 83, 318-352
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta
- Ergin, H. (2013). I. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı, Avrupa Hukukunda İşyerinde Psikolojik Taciz Bölümü. Ankara: Özyurt Matbaacılık, s.62
- Ermumcu, S. (2011). İş Yerinde Psikolojik Taciz, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Eser, O. (2009). Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni. *TürkEdebiyatı AylıkFikir ve Sanat Dergisi*, 37, 71-73
- Faria, J. R., Jr., F. G., ve Salter, S. P. (2012). An Economic Model of Workplace Mobbing in Academe. *Economics of Education Review*, 720-726
- Gedikkaya, M. T. (2013). Kamu Personelinin Maruz Kaldığı Psikolojik Taciz'in Önlenmesine Yönelik Mevzuat Analizi, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SBE, Ankara.
- Goleman, D. (2006). İş Başında Duygusal Zeka. (H. Balkara, Trans.) İstanbul: Varlık Yayınları
- Gökçe, A. T. (2008). Mobbing işyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri. *Ankara: Öğreti Yayınevi*
- Güngör, M. (2008). Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları
- Hecker, T. E. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 439-445
- Hirigoyen, M.-F. (2015). Manevi Taciz Günlük Hayatta Sapkın Şiddet. (H. Bucak, Trans.) İstanbul: İletişim Yayıncılık, Psikoloji Dizisi
- İnciroğlu, L. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 48, 4-9.
- Karatuna, I., ve Tınaz, P. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz. Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
- Keskin İşoğlu, B. (2015). Hukuki Boyutuyla İşyerinde Psikolojik Taciz. T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Kutsal, F. B. (2007). İşyerinde Manevi Taciz. İstanbul: Beta Yayınları
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-125
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184
- Lokmanoglu, S. Y. (2017). İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill Irwi
- Mikkelsen, E. G., ve Einarsen, S. (2002). Basic Assumptions and Symptoms of Posttraumatic Stress Among Victims of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111
- Mimaroglu, H., ve Özgen, H. (2007). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 201-226.

- Minibaş Poussard, J. ve İdiğ Çamurluoğlu, M. (2009). Psikolojik Taciz İşyerinde Kabus. Ankara: Nobel Basımevi
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri, Sosyal Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2), 446
- Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H. ve Yava, A. (2013). Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı. TAFPreventive Medicine Bulletin, 12(2), 183-192
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 1-24
- Özkul, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2010) Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 494
- Pehlivan, M. (2015). Bireysel Ayrımlıklar Ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing. *MAKÜİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 65-78
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140
- Poussard, J. M., ve Çamuroğlu, M. İ. (2015). Psikolojik Taciz: İş Yaşamında Gerilim. Ankara: Akılçelen Yayınları
- Sadock, J. B., ve Sadock, V. A. (2005). Personality Disorder. In Kaplan ve Sadock's Comprehensive Textbook of Psychiatry (Vol. 2, pp. 2063-2104). USA: Lippincott Williams ve Wilkins
- Salin, D. (2003). Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environment. International Management and Decision Making, 4(1), 35-46
- Savaş, F. B. (2007). İşyerinde Manevi Taciz, Beta Yayınları, İstanbul
- Saylı, H., ve Kızıldağ, D. (2007). Managerial Ethics and To The Analyze Role Of Human Resource Management In Formation Of Managerial Ethics. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 231-251
- Temizel, Y. (2017). Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Adalet Dergisi, 45.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. Çalışma ve Toplum, 11-22
- Tınaz, P. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta