

**ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN ETKİLERİ VE TÜLOMSAŞ -TÜRKİYE
LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİ A.Ş.'DE BİR UYGULAMA**

Hakan SEZEREL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Çiğdem Kırel

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN ETKİLERİ: TÜLOMSAŞ -TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİ A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

Hakan SEZEREL

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2007

Danışman: Doç. Dr. Çiğdem Kirel

Mobbing, örgütsel yaşamda sıkça karşılaşılan, fakat nedenleri ve etkileri kolayca gözlenemeyen yıkıcı bir olgudur. Mobbingin etkin bir şekilde yönetilmesi için öncelikle örgütlerde mobbinge ilişkin farkındalığın artırılması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerde mobbingin ortaya çıkışı ve çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek önem kazanmaktadır. Son yıllarda konuyla ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel mobbing kaynaklarından biri olan örgüt çalışanlarının üzerinde yoğunlaşmıştır. Konuyla ilgili olarak; araştırmacıların bir bölümü, mobbinge maruz kalma ve etkilenme düzeylerinin bireylerin yaş, medeni durum, eğitim ve örgütteki çalışma süresi gibi özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini; diğer araştırmacılar ise, söz konusu özellikler ile mobbinge maruz kalma ve etkilenme düzeyleri arasında bir bağ olmadığını iddia etmektedir.

Araştırmada, bu nedenle, öncelikle mobbing olgusu ele alınmış ve mobbing olgusunun nedenleri ve etkilerine yönelik yaklaşımlara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, mobbingin çalışanların demografik özellikleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla, Tülomsaş'da bir anket çalışması yapılmıştır. Daha sonra anket sonuçlarının analizi yapılarak, Tülomsaş'da çalışanların demografik özellikleriyle mobbinge maruz kalma ve mobbingden etkilenme düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Örgütte mobbing düzeyinin yüksek olduğu ve araştırmaya katılanların en çok iletişim biçimine ilişkin saldırılara maruz kaldıkları görülmektedir.

ABSTRACT

Mobbing is a sort of destruction phenomenon that is frequently confronted in organizational life even though its reasons and effects can not be observed easily. In order to manage mobbing effectively, first of all awareness relating to mobbing ought to be increased in organizations. Due to this fact, it has become vital to determine the existence and effects of mobbing on employees.

Research recently conducted on this topic has focused on the employees in organizations which is one of the organizational mobbing sources. In relation with the topic, some researchers have claimed that the level of being exposed and influenced by mobbing will be changable depending on such features as person's age, education, marital status and the working period in the organization. On the other hand; the other researchers have claimed that there is no relation between the features mentioned above and level of being exposed and influenced by mobbing.

Because of that, in this study, mobbing fact is handled as a phenomenon and indicated the approaches explaining the reasons and effects of mobbing are employed. In the last part of the research, to determine the relationship between the mobbing and employees' demographic features, a questionnaire has been applied at TÜLOMSAS. After that, the relation between the employees' demographic features and the level of being exposed to and influenced by mobbing have been presented with result analysis. Örgütte mobbing düzeyinin yüksek olduğu ve araştırmaya katılanların en çok iletişim biçimine ilişkin saldırılara maruz kaldıkları görülmektedir. The outcomes of the study have indicated that the mobbing level in the organization is high and the participants of the study have been exposed to mobbing mostly by aggression behaviours related to communication among colleagues.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan SEZEREL'in “**Örgütlerde Mobbingin Etkileri: Tülomsaş -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.’de Bir Uygulama**” başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Çiğdem Kirel

Üye :

Üye :

Prof. Dr. Nurhan Aydın
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MOBBİNG NEDİR?

1. Mobbing Kavramı ve Mobbing Araştırmaları.....	2
2. Mobbing Sendromu.....	8
2.1.Örgütlerde Mobbing Sendromunun Oluşum Süreci ve Mobbing Davranışları.....	9
3. Mobbing Davranışlarının Tipolojisi.....	12
4. Mobbing Türleri.....	15
4.1. Dikey Hiyerarşik Mobbing.....	16
4.1.1. Üstlerin astlarına uyguladığı mobbing.....	16
4.1.2. Astların üstlerine karşı uyguladığı mobbing.....	18
4.2. Yatay Fonksiyonel Mobbing.....	20
5. Mobbingin Boyutları.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL KAYNAKLARI

1. Mobbingin Örgütsel Kaynakları.....	24
1.1. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Nedenler.....	24
1.1.1. Kötü yönetim.....	26
1.1.2. Yoğun stresli işyeri.....	26
1.1.3. Örgüt kültürü ve iklimi.....	27

1.1.4. Monotonluk.....	28
1.1.5. Liderlik ve güç.....	29
1.1.6. Etik dışı uygulamalar.....	30
1.1.7. Örgütsel değişim.....	31
1.1.8. Mobbingin örgüt politikası olarak uygulanması.....	32
1.2. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler.....	34
1.2.1. Mobbing uygulayanlar (Mobbingciler).....	35
1.2.2. Mobbing kurbanları.....	36
1.2.3. Mobbing izleyicileri.....	38
1.3. Sosyal Sistemden Kaynaklanan Nedenler.....	39
1.3.1. Aşırı rekabet.....	40
1.3.2. Sürekli değişim ve yenilik.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ETKİLERİ VE MOBBİNG YÖNETİMİ

1. Mobbingin Etkileri.....	44
1.1. Mobbingin Bireye Etkileri.....	44
1.1.1. PTSD.....	45
1.1.2. Mobbingin dereceleri.....	46
1.1.2.1. Birinci derece mobbing.....	46
1.1.2.2. İkinci derece mobbing.....	47
1.1.2.3. Üçüncü derece mobbing.....	47
1.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere Etkileri.....	48
1.2.1. İş doyumuna etkileri.....	48
1.2.1.1. Hastalık izinleri ve devamsızlık.....	49
1.2.1.2. Artan personel hareketliliği.....	49
1.2.1.3. Sabotaj.....	49
1.2.2. İş niteliği ve niceliğindeki düşüş.....	50
1.2.3. Meslek intiharları.....	50
2. Mobbing Yönetimi.....	52

2.1. Çatışmaları Yönetmek.....	56
2.2. Mesleki Rehabilitasyon.....	58
2.3. Eğitim.....	58
2.4. Mobbing Kurbanlarıyla İletişim Kurmak.....	60
2.5. Hukuk.....	61
2.6. İş Tasarımının Değiştirilmesi.....	65
2.7. Liderlik Davranışlarını Değiştirmek.....	67
2.8. Kişisel Ahlak Gelişimini Sağlamak.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜLOMSAŞ-TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİ A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
2. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	70
3. Araştırmanın Varsayımları Ve Hipotezleri.....	71
4. Evren ve Örneklem.....	72
5. Verilerin Toplanması.....	72
6. Bulgular ve Yorum.....	73
6.1. Demografik Özellikler.....	73
6.2. Demografik Özellikler İle Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	76
6.2.1. Araştırmaya katılanların mobbinge maruz kalma oranı.....	77
6.2.2. Mobbing davranışlarının tipolojisi ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi.....	79
6.2.3. Örgütte en çok görülen mobbing davranışlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi.....	83
6.3. Demografik Özellikler İle Mobbing Etkileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
EKLER.....	107

KAYNAKÇA129

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti.....	73
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşı.....	74
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu.....	74
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....	74
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Örgütte Hizmet Yılı.....	75
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonları.....	75
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Örgütte Çalıştığı Alan.....	76
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Mobbinge Maruz Kalma Oranı.....	77
Tablo 9. Çalışma Alanı ile Yaşam ve İş Kalitesine Saldırıları Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 10. Çalışma Alanı ile Yaşam ve İş Kalitesine Saldırıları Arasındaki İlişki....	80
Tablo 11. Yaş ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 12. Yaş ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Arasındaki İlişki (Çoklu Karşılaştırma).....	81
Tablo 13. Örgütteki Pozisyon ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 14. Örgütteki Pozisyon ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Arasındaki İlişki (Çoklu Karşılaştırma).....	82
Tablo 15. Rahatsız Edici Biçimde Kontrol.....	84
Tablo 16. Olumsuz Davranışların Bir Kişiyi Yüklenmesi.....	87
Tablo 17. Küçük Düşürücü Davranışlar.....	88
Tablo 18. Yok sayma Davranışı.....	90
Tablo 19. Örgütteki Pozisyon İle Yok Sayma Davranışı Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 20. Örgütteki Pozisyon ve Yok Sayma Davranışı(Çapraz Tablo)	92
Tablo 21. Cinsel Taciz.....	93
Tablo 22. Mobbingin Fizyolojik Etkileri.....	96
Tablo 23. Mobbingin Psikolojik Etkileri.....	98
Tablo 24. Yaş ile Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki.....	98

Tablo 25. Yaş ile Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki (Çapraz Tablo).....	99
Tablo 26. Mobbingin Mesleki ve Sosyal Etkileri.....	101

GİRİŞ

İlk olarak endüstri psikolojisi alanında tanımlandıktan sonra; sosyal bilimlerde birden fazla disiplinin ilgi alanına girmiş olan mobbing olgusunun geçmişinin, çalışma yaşamı kadar eski olduğu düşünülmektedir. Örgütün sağlıklı biçimde etkinliğini gerçekleştirmesini engelleyen, örgütsel iletişimi olumsuz etkileyerek, nitelikli iş gücünün kaybına neden olan mobbing, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında dikkate alınmış ve konuyla ilgili, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede, çok sayıda mobbing araştırması yapılmıştır.

Yapılan araştırmalar, mobbingin, ırk, cinsiyet, yaş farkı gözetmeksizin her toplumda ve her örgütte ortaya çıkan yıkıcı bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Mobbing, kültürel temelli bir olgudur ve bu yüzden neden ve etkileri çeşitlilik göstermekte olan çok sayıda zararlı tutum ve davranışı kapsamaktadır. Bu doğrultuda, söz konusu tutum ve davranışların örgütlere ve örgütlerde çalışan bireylere etkilerini belirlemek ve mobbing olgusuna yönelik farkındalığı arttırmak önem kazanmaktadır. Araştırmanın genel amacı, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de, çalışanların mobbing davranışlarıyla karşılaşma sıklıklarının ortaya konması ve örgütsel mobbing kaynaklarının azaltılması için çözüm yolları önermektir. Araştırma, mobbingden etkilenen çalışanların konuya bakış açıları, beklenti ve düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde; mobbing kavramı ve mobbing davranışlarının boyutları, ikinci bölümünde mobbinge neden olan örgütsel kaynaklar ve üçüncü bölümde örgütlerin mobbing yönetiminde uygulayabileceği yöntemler ortaya konulmuş, son bölümde ise çalışanların mobbing algılarına yönelik olarak TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE MOBBİNG NEDİR?

1. Mobbing Kavramı ve Mobbing Araştırmaları

Mobbing, örgütün sağlıklı biçimde faaliyetlerini sürdürmesini, örgütsel amaçlarına ulaşmasını engelleyen önemli bir sorun ve örgütte bulunan bireylerin çalışma verimliliğine zarar veren yıkıcı bir kavramdır. Kavramın içerdiği tutum ve davranışlar öncelikle İskandinav ülkelerinde araştırılmış ve kavram mobbing olarak adlandırılmıştır. Mobbing kavramına yakın bir kavram da bullying kavramıdır. Mobbing; psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psiko terör, duygusal saldırı gibi anlamlara gelirken, bullying, psikolojik saldırının yanında fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir. Örgütlerde fiziksel şiddet çok nadir görülmesine rağmen, mobbing çok yaygın bir rahatsızlık etkenidir.¹Bullying kavramı pek çok araştırmacı tarafından örgütlerdeki mobbing kavramının eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır.

Alan yazın tarandığında, kavramın içerdiği benzer tutum ve davranışları ifade etmek için; İngiliz ve Avustralyalı araştırmacıların bullying kavramını, Amerikalı araştırmacıların mobbing ve bullying kavramlarını bir arada kullandıklarını, İsveçli araştırmacıların kurbanlaştırma kavramını kullandığı, Fransa'da ise, Duygusal taciz (harcelement moral) olarak yerli bir kavramsallaştırmaya gidildiği, bunun yanı sıra uluslar arası bir kavram olan mobbing kavramının da kullanıldığı görülmektedir.²

Günümüzde farklı yönlerden ele alınarak birçok ülkede mobbing araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmalarda örgütlerdeki mobbing; Björkqvist ve arkadaşları

¹ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, 2004, s. 12

² E.Elif Yüçetürk And M.Kemal Öke, **Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying In Turkey**, South-East Europe Review-2, 2005,s.62

tarafından “işyerinde taciz”, Keashly ve Harvey tarafından “duygusal taciz”, Baron ve Neuman tarafından “işyeri terörü/şiddeti”, Ashforth tarafından “zorbalık” olarak tanımlanmaktadır. Mobbing kavramı araştırmalarının geçmişi çok yakın olduğundan ve pek çok farklı tutum ve davranışı kapsadığından, kavramın yurt dışında olduğu gibi Türkiye alan yazınında da net bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda aynı olguyu işaret etmek için; kavramın Solmuş tarafından “duygusal zorbalık/taciz”, Tutar tarafından “psikolojik şiddet”, Yüçetürk, Kök, Cüceloğlu ve Baltaş tarafından “yıldırma”, Çobanoğlu tarafından “duygusal saldırı”, Sayar tarafından “duygusal şiddet”, Tınaz, Gürler, Cemaloğlu ve Kirel tarafından “mobbing” şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgütlerdeki mobbing davranışlarını işaret eden tutum ve davranışlar tanımlanırken, mobbing kavramı kullanılmıştır.

Bir İskandinav terimi olan mobbing, Latince “mobile vulgus” –kararsız kalabalık-kökünden türemekte ve İngilizce’deki “mob” kökünden türemiştir. “Mob” fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamına gelmektedir. İngilizce bir terim olan “mobbing”in, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir. “Mobbing” sözcüğü, İngilizce’den İskandinav ülkelerinde kullanılan dillere, hayvanların birbirlerine saldırmalarını ve sürü davranışlarını ifade etmek üzere geçmiştir.³ Sözcük aşırı şiddetle ilişkilidir. Yasaya uygun olmayan kalabalık ve çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamına gelmektedir.

Aynı kavram daha sonra 1960’larda, Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla

³ Stig Berge Mathiessen, **Bullying At Work Antecedents and Outcomes**. University Of Bergen Norway, 2006. https://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis_Mathiessen.pdf (22.6.2007)

öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır.⁴

1972 yılında İsveçli bir psikolog olan Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genellikle zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır. Heinemann, Lorenz'in "mobbing" kavramını kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır.⁵

Brodsky 1976 yılında yazdığı "The Harrassed Worker" adlı kitabıyla örgütlerdeki mobbing kavramına benzer bir şekilde taciz sözcüğünü kullanmıştır. Brodsky'ye göre taciz, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrarlanan ve süreklilik gösteren ve yöneldiği kişi üzerinde baskı yaratan, kişiyi korkutan ve yıldırın davranışlardır.⁶

Çalışma yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullanmıştır. Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, örgütlerdeki mobbing davranışlarına ilişkin tüm araştırmalara temel oluşturmaktadır.⁷ Leymann, örgütlerde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır.

⁴ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4. Sayı, 2006. s.14

⁵ Noa Davenport, Ruth Disler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **Mobbing**, Çeviren: Osman Cem Öner toy, Sistem, Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 3

⁶ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, 2005, s.28

⁷ Tınaz, **a.g.e.**, s.14

Leymann mobbingi, “iş yaşamında bir ya da daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır.⁸ Üzerinde durulması gereken nokta, belirli saldırganlık ve yıkıcılık içeren eylemlerin mobbing olarak kavramsallaştırılması için, söz konusu eylemlerin belirli bir süre boyunca devam etmesi (haftada en az bir kez meydana gelmesi ve en az altı ay boyunca gerçekleşmesi) belirli bir amaca yönelmesi ve mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin bu durumla başa çıkmada zorlanıyor olması gerektiğidir.

Leymann’ın çalışmalarından günümüze kadar gelen sürede, konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmış ve araştırmacılar Adnan Nur Baykal’ın deyimiyle “çalışma ortamının tarihi kadar eski olan bu olguyu”⁹ pek çok şekilde ele almıştır.

İngiliz yazar Tim Field mobbing kavramını, “mobbing kurbanlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamıştır. Bu anlamıyla mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Field’in mobbing tanımında, mobbingcilerin (mobbing uygulayanların) davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır¹⁰.

Zapf’a göre mobbing¹¹: Çoğunlukla bir kişiden çok, bir grup tarafından uygulanan psikolojik saldırıdır. Kuramsal olarak sosyal stresin örgütsel yaşamdaki uç halidir. Olağan sosyal stresörlerden farkı, mobbingin bir kişiyi hedefleyen uzun süreli, tırmanışta olan, sık ve sistematik saldırı davranışlarını içermesidir.

⁸ Leymann, **The Definition of Mobbing at Workplaces**, The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (23.6.2007)

⁹ Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, Sistem Yayıncılık, 2005, s.7

¹⁰ Tim Field : **Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised**. <http://www.bullyonline.org/personal.htm> (30.6.2007)

¹¹ Dieter Zapf, **Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work**, International Journal of Manpower 20,1/2.s.70

Einarsen'in mobbing tanımı; bir kez gerçekleşmiş düşmanca ve saldırgan bir durumdan çok, bir çalışanın; kendi mevkisindekiler, üstleri ya da astları tarafından fiziksel ya da fiziksel olmayan şekilde sistematik bir şekilde lekelenmesi, rezil edilmesi ve aşağılanmasını temel almaktadır.¹²

Einarsen, Leymann ve Zapf'ın, mobbing tanımı yaparken üzerinde durduğu noktalar aynıdır.¹³

Örgütlerdeki mobbing bir kişiye ya da o kişinin örgütsel amaçlarına yönelik rezil edici, tacizkar, dışlayıcı davranışlardır. Bir davranış mobbing olarak tanımlanması için, belirli davranışların belirli bir süre boyunca (altı ay kadar), düzenli ve sürekli(haftada bir kez kadar), olarak gerçekleşmesi gerekmektedir(...)

Örgütlerdeki mobbing; mobbing kurbanının sistematik olumsuz davranışların hedefi haline getirilmesi yoluyla, bulunduğu konumdan edilmesi sonucunu doğuran ve giderek şiddetini arttırmakta olan bir süreçtir. Bu bakımdan süreklilik göstermeyen çatışma kavramından farklılık göstermektedir.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın tanımına göre, mobbing: "Bir çalışana ya da çalışan grubuna yönelik sağlık ve güvenlik riski yaratan, tekrarlayan aşırı davranışlardır." Burada aşırı sözcüğü ile bir kişi tarafından beklenmeyen aşağılama, kurban etme, zor kullanma; davranış ile de, ortaya çıkan bireysel ya da grup davranışları belirtilmektedir. Sağlık ve güvenlik riski ise, çalışanın fiziksel ve psikolojik bütünlüğüne yönelik riski ifade etmektedir. Bu davranışlar cinsiyet, din, etnisite, yaş, milliyet, özrürlük hali, geçmiş, cinsel tercihler ve diğer ayrımcılığı da kapsayan sosyo-ekonomik nedenlerle ilişkili pek çok değişkene bağlıdır. Bu bakımlardan mobbing

¹² Einarsen, **The Nature And Causes Of Bullying At Work**, International Journal Of Manpower, Vol: 20 ,1999 , s. 14

¹³ Einarsen, Hoel, Zapf&Cooper, **The Concept of Bullying at Work, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, Taylor&Francis Inc., 2003., s. 15, Leymann, **The Definition of Mobbing at Workplaces**, <http://www.leymann.se/English/12100E.HT> (30.6.2007)

dünyanın her yerinde yaşanan kültürel temelli ve bu yüzden etkileri çeşitlilik gösteren bir olgudur.¹⁴

Kavramın kültürel temelli olması ve pek çok araştırmacının kavramın işaret ettiği davranışlara yönelik farklı göndermeler yapması ortak bir mobbing tanımı kullanılmasını engellemektedir. Örneğin; İrlanda Hükümetinin “Çalışma Onuru ve Örgütsel Mobbinge Başa Çıkma Çalışması”nda¹⁵ mobbing; *“doğrudan ya da dolaylı, sözlü, fiziksel ya da diğer biçimlerde, bir kişi ya da bir grup tarafından başka kişi veya kişilerin çalışma hayatındaki saygınlığını azaltan tekrarlayan uygunsuz davranışlar”* olarak tanımlanmaktadır.

Bu noktadan bakılınca nelerin mobbing davranışı olarak değerlendirilebileceği belirsiz gibi görünmektedir. Çünkü çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalmaları durumunun nasıl ölçüleceği önemli bir sorundur. Bu konuyla ilgili olarak örgütlerde mobbing davranışlarının diğer olumsuz davranışlardan ayırt edilmesi gerekmektedir. Genel olarak Avrupa'da yapılan mobbing araştırmalarında mobbing olgusunu tanımlarken üç ölçütten söz edildiği görülmektedir:¹⁶ Bunlar; süre, sıklık ve güç dengesizliğidir.

Yüçetürk'e göre,¹⁷dünyanın hemen her yerindeki işyerlerinde mobbing eylemleri bulunmakta, ancak, çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güç olmaktadır. Bu güçlüğün nedeni, üzerinde tam olarak anlaşılan bir “mobbing” tanımı yapılamamış olmasıdır. Genel bir mobbing tanımının yapılamaması, örneğin, kimi zaman mobbing davranışları ile cinsel taciz ve ayrımcılık arasındaki sınırı bulanıklaştırmaktadır. Çünkü Leymann tarafından gruplanan

¹⁴ Maria Grazia Cassitto, **Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work**. Protecting Workers' Health Series No 4, http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf (29.6.2007) s.13

¹⁵ Eileen Doyle , **Dignity at Work – the Challenge of Workplace Bullying**.Dublin, Published By The Stationery Office , 2001, <http://www.entemp.ie/publications/employment/2005/bullyingtaskforce.pdf> (31.6.2007)

¹⁶ Leymann, **The Definition of Mobbing at Workplaces**, The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (30.6.2007)

¹⁷ Yüçetürk, **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (1.7.2007)

mobbing davranışları arasında cinsel imalar ve cinsel tacizin bulunması da mobbing davranışları arasında sayılmıştır. Bu nedenle tanımların içerdiği unsurlardan yola çıkarak olguyu anlamaya çalışmak daha uygun olacaktır. Kavrama yönelik yapılan birçok tanımda ortak olan üç unsur bulunmaktadır:

Birincisi, mobbing uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mobbing kurbanının üzerinde bıraktığı etkilerdir.

İkincisi, bu etkilerin, olumsuzluğu yani mobbing kurbanına zarar verip vermediğidir.

Üçüncü unsur da, mobbing eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranıştır, yani eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar süre devam ettiğidir.

Kısacası, mobbing kavramı tanımlanırken ; mobbing davranışlarının sıklığı, mobbing davranışlarının gerçekleştiği sürecin uzunluğu, mobbing kurbanı ile mobbingi uygulayan arasındaki, mobbingi uygulayan lehine güç dengesizliği ve mobbing kurbanının mevcut durumla baş edecek gücünün olmaması temel alınmalıdır.¹⁸

2. Mobbing Sendromu

Mobbing sendromu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemleri içermektedir. Bu eylemler, kişisel olarak ya da bir grup tarafından tasarlanıp, uygulanabilir. Mobbing kurbanı örgütsel hiyerarşide; üstleri, astları, ya da eşit konumda bulunan diğer kişilerin bireysel ya da bir grup çerçevesinde yaptıkları mobbing davranışlarına hedef olmaktadır. Örgütün bu davranışları görmezden geldiği ve hatta kışkırttığı durumlarda kurban kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmekte ve mobbing gerçekleşmektedir. Sonuç her zaman zarar görme; fiziksel ve zihinsel sıkıntı veya hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılmadır. Mobbing oluştuğunda çeşitli unsurların etkileşime girmesi sonucu mobbing kurbanının sağlığı tehlikeye girmektedir.

¹⁸ Noreen, Tehrani , **Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect.**, British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32, No. 3, August 2004, s. 357

Mobbing sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir. Bu etmenlerin hedef kişi üzerindeki etkisi, mobbing sendromunun temel unsuru haline gelmektedir:¹⁹

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar.
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
3. Doğrudan ya da dolaylı, gizli veya açık bir şekilde yapılması.
4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması.
5. Sürekli, çoklu ve sistematik bir biçimde yapılması.
6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.
7. Kurbanın saygınlığını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya ve kurbanı yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olma zorlaması.
8. Kişiyi dışlama nedeniyle yapılması.
9. İşten ayrılmanın kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi.
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşılınmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılması.

Bu on etmenin bileşimi, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkilemekte ve hastalık, kaza veya intihar gibi sonucu ölümle biten bir sürece yol açmaktadır.

2.1. Örgütlerde Mobbing Sendromunun Oluşum Süreci ve Mobbing Davranışları

İrlanda hükümeti tarafından yaptırılan “Örgütlerde mobbing davranışlarını engelleme çalışması”na göre²⁰: “*Mobbing öğrenilen bir davranıştır. Amacı istenilen sonucu elde etmedir. Doğrudan ve açık ya da gizli pek çok görünüm altında ortaya çıkmaktadır. İnsanlar okul yıllarında fiziksel saldırı ya da ad takma gibi pek çok mobbing çeşidine*

¹⁹ Davenport ve diğ., **a.g.e.**, s. 22

²⁰ Eileen Doyle, **a.g.e.** (31.6.2007)

aşına hale gelmekte ve yalnızlaştırma ya da mahrum bırakma davranışları okul yıllarından iş yaşamına taşınmaktadır.”

Burada anahtar kavramın “istenilen hedefe yaklaşırken diğer insanları saf dışı bırakma” çabası olduğundan söz edilebilir. Mobbing uygulayanlar (mobbingciler) açısından bu çaba, diğer kişileri kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal saygınlığını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır.²¹Bu çaba, duygusal saldırılar biçiminde eyleme dönüşmektedir.

Mobbing iki veya daha fazla kişi arasında başlayan ve süren mobbing karmaşık ve kişisel bir süreçtir. Örgütü, farklı motivasyonları, gizli gündemler ve hedefleri olan çok sayıda insanı bir arada tutan bir düzenek olarak ele alırsak; süreç daha da fazla karmaşıklaşmaktadır. Bu yanıyla mobbingi, işle ilgili çatışmaların aracılık ettiği ve tetiklediği; aşama aşama gelişen bir süreç olarak ele almak mümkündür. Bir çatışma sürecinin iyice yoğunlaştığı bir noktada güçsüz bir konuma düşen çalışan, diğer tarafın (iş arkadaşları ya da yönetici) saldırgan davranışlarına maruz kalmaya başlar. Bu davranışlar, kurbanı kalıcı bir biçimde utandırmak, korkutup kaçırmak/sindirmek ya da cezalandırmak amacıyla yapılır. Süreç mobbing kurbanı açısından saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Çalıştığı örgüt bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektir olursa, söz konusu eylemler korkutucu ve açık tacize dönüşmekte ve kurban kendini güçsüz ve çaresiz hissetmektedir.

Mobbing sürecinin işleyişini açıklamaya yönelik önerilerden biri Björkvist’in mobbing davranışlarının niteliği ve şiddetine yönelik yaptığı sınıflandırmadır. Björkvist, mobbingin ortaya çıkış sürecine ilişkin olarak 3 aşamalı bir süreç önermiştir:²²

²¹ Davenport ve diğ., **a.g.e.**, s. 15

²² Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)**,

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2 , Haziran 2005, s.15

İlk aşamada, kurbanı alçaltmak/eziyet etmek için mobbingin dolaylı yöntemleri (örn., hakkında dedikodu yapmak gibi) kullanılır.

İkinci aşamada, saldırgan davranışlar daha belirgin yöntemlerle uygulanır. Çalışan, sosyal olarak dışlanır ya da aşağılanır/alay edilir.

Üçüncü aşamada, saldırganlığın yoğunluğu ve şiddeti artar; çalışan psikolojik olarak normal olmadığı gerekçesiyle suçlanır, hakkında elektronik posta ya da notlar yazılır ve özellikle iş arkadaşları tarafından özel yaşamı ile ilgili bilgilerin gün yüzüne çıkarılacağı yönünde tehditler almaya başlar. Bu aşamada, çalışan, durumla başa çıkmada kendisini yetersiz ve çaresiz hissetmeye başlamaktadır.

Leymann'ın mobbing sürecine ilişkin önerisi daha etkileşimli ve karmaşık bir süreci kapsamaktadır. Leymann'a göre mobbingin aşamaları şunlardır:²³

1.Aşama: Bir anlaşmazlık ya da çatışma, mobbing sendromunu harekete geçirmektedir. Çatışmanın nedeni olarak iş yöntemiyle bir anlaşmazlık, kabalık, rahatsız etme, yeni bir yönetici, yeni bir iş arkadaşı ya da değerlerin çatışması gibi nedenler gösterilebilir. Önemli olan çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bu durumun açığa çıkarılamamasıdır. Böylece çatışmanın tırmanışa geçeceği öngörülebilir. Çatışmaları bastırıcı bir örgüt kültürü ya da güçlü bir lider yoksunluğu mobbing döngüsünü harekete geçirmektedir. Henüz Mobbing söz konusu değilse de, tepkiler mobbinge dönüşebilecek bir potansiyel taşır. Bu evrede mağdur herhangi bir fiziksel ya da psikolojik rahatsızlık hissetmeyebilir. Bu duruma bir örnekten daha yola çıkarak bakacak olursak;

Bir bölüm yöneticisinin koridorda yürürken çalışanlardan birine geçmesi için kapıyı açık bir kaç adım ötede olan diğer astının da geçmesi için kapıyı açık tutmadığı

²³ Leymann, **Mobbing- its Course Over Time**, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (28.6.2007)

durumda iki tarafın varsayımlarını ortaya koyalım:

Yönetici: astlarıma karşı her zaman nazik ve saygılı davranmaktayım, Katie'yi fark etmedim, eğer fark etseydim, onun için de kapıyı açık tutardım.

Katie: Benim geldiğimi gördüğü halde kapıyı açık tutmadı. Zaten benden hoşlanmıyor, yalnızca patrona iyi görünmek için özür diledi.

Yönetici: Katie ona ne zaman ondan bir şey yapmasını istesem somurtur. Beni diğer çalışanlara kötülediğini biliyorum. Onu dikkate almamın değerli olmayacağını düşünüyorum.

Katie: Benden ilgimi çeken hiç bir şeyi yapmamı istemiyor. Beğendiği kişiler var ve bu haksızlık. Onunla işbirliği etmek için çabalamayı bu yüzden bıraktım²⁴.

Tırmanışta olan çatışmalarda taraflar tümüyle eylemsiz ve her olumsuz davranışta kişi diğerini kendi varsayımlarından hareketle mobbinge neden olan aktör olarak görme eğilimindedir. Atmosfer bozuldukça ilişkiyi karşı tarafın bozduğu yönündeki varsayım güçlenmektedir.

2.Aşama: Mobbing dinamiklerini harekete geçiren, ani psikolojik saldırılar ve saldırgan davranışlar gelişir. Bu aşamada olumsuz iletişim yoluyla kurbanın aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır.²⁵

3.Aşama: Yönetim, yaşanan durumun ciddiyetini göz ardı ederek ya da bazı durumlarda göz yumarak mobbinge ortak olur. Mobbing sürecinde kurbanı en çok etkileyen; mobbingin sıklığı tekrarı ve süresidir.²⁶

4.Aşama: Kurban, sistemli ve yıpratıcı davranışlara olumsuz tepkiler vermeye başlar ve "zor insan" suçlamalarını haklı çıkarır. Bu aşamada kurbanın sağlığı etkilenir; bir takım semptomlar görülmeye başlar. Performans düşüren yoğunlaşma bozukluğu, hastalık

²⁴ Cassitto ve diğ., a.g.e., s. 20

²⁵ Tutar, a.g.e., s.16

²⁶ Tınaz, a.g.e., s. 54

izinleri bu aşamada sık gözlenen belirtilerdir.²⁷

5.Aşama: Kişi işten ayrılmaya mecbur edilir. Travma sonrası davranış bozuklukları (Post Traumatic Stress Disorder /PTSD) ve psikosomatik hastalıklar ortaya çıkar.

Mobbing sürecine ilişkin yapılan tanımlamalar uzun sürede örgüt verimliliğini ve çalışanların iş doyumunu olumsuz anlamda etkileyen bu örgütsel hastalığın ilk aşamalarından itibaren örgütsel önlemlerin alınıp sendromun etkilerinin önlenmesine yöneliktir. Mobbingin tespit edilmesinin güçlüğü tek bir olay olarak değil, belirli düşmanca bir sürecin çıktısı olarak ortaya çıkmasındadır. Mobbinge ilişkili kavramlar belirli bir dizi halinde bir araya geldiğinde sürecin nerde olduğunu belirlemek güçleşmektedir. Mobbingi belirlemenin güçlüğü, olgunun araştırılması ve yönetimi anlamında pek çok zorluk doğurmaktadır.

3. Mobbing Davranışlarının Tipolojisi

Leymann tarafından tanımlanan mobbing davranışları ortak özelliklerinden yola çıkılarak beş grupta toplanmaktadır. Bu gruplar mobbingin; iletişim biçimi ve etkileri, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ve doğrudan kişinin sağlığına yönelik saldırı özelliklerini göz önünde tutularak oluşturulmuştur. Bir çok kaynakta, Leymann'ın tipolojisi aşağıda görüldüğü şekilde sıralanmaktadır:²⁸

I.Grup-Saldırgan İletişim Biçimine İlişkin Saldırıları: Mobbing kurbanına yönelik olumsuz iletişim yolları sıralanmaktadır:

- Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınız sınırlanır
- Sürekli sözünüz kesilir
- Meslektaşlarınızca ifade fırsatınız sınırlanır

²⁷ Çobanoğlu, a.g.e., s.45

²⁸ Muhsin Özdemir ve Betül Açıkgöz, **Mobbing'e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü**, Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 912., Leymann, **Identification of Mobbing Activities**, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (1.7.2007)

- Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırlır
- İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir
- Telefonla rahatsız edirsiniz.
- Sözlü olarak tehdit edirsiniz
- Tehdit mektubu alırsınız.
- Yalancı olduğunuz ima edilir.

II. Grup-Sosyal İlişkilere Saldırı: Mobbing kurbanının sosyal ilişkilerden kasıtlı bir biçimde dışlanması olarak ortaya çıkmaktadır:

- İnsanlar sizinle konuşmaz
- Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız
- Diğer çalışanlardan izole edirsiniz
- Sizinle konuşmak, meslektaşlarınıza yasaklanır
- Size, yokmuşsunuz gibi davranılır.

III. Grup-İtibara Saldırı: Mobbing kurbanının öz saygınlığına yönelik mobbing davranışları, kurbanı kişiliksizleştirme ve sindirme yoluyla amacını ortaya koymaktadır:

- Arkanızdan kötü konuşulur
- Asılsız dedikodu çıkarılır
- Alaya alınırsınız
- Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız
- Psikiyatrik değerlendirme geçirmeye zorlanırsınız
- Herhangi bir özrünüze alay edilir
- El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınırsınız
- Politik ya da dini inançlarınızla alay edilir
- Özel yaşamınızla alay edilir
- Milliyetinizle alay edilir
- Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız
- Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir
- Kararlarınız sürekli sorgulanır
- Küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız

- Cinsel imalarda bulunulur.

IV. Grup- Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı: Kurbanın yaratıcı ve üretici güçlerinin yok edilmesi ve bu yolla yıldırılması hedeflenmektedir:

- Size önemli görevler verilmez
- Görevleriniz kısıtlanır
- Anlamsız görevleri yapmanız istenir
- Yeteneklerinizden daha düşük görevler verilir
- Sürekli yeni görevler verilir
- Öz saygınızı etkileyen görevler verilir
- Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir
- Oluşan zararların faturası size çıkarılır
- İşyerinize ve evinize hasar verilir.

V.Grup-Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

- Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanırsınız
- Fiziksel şiddet uygulanır
- Hafif şiddetle tehdit ediliyorsunuz
- Fiziksel olarak taciz ediliyorsunuz
- Cinsel olarak taciz ediliyorsunuz.

Mobbing eylemleri, beş farklı grupta 45 çeşit davranış olarak belirtilmektedir. Bu kategoriler içindeki davranış biçimlerinin hepsi aynı olayda görülmeyebilir. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile örneğin tek başına bırakma ya da gayri medeni şekilde davranma biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur.

4. Mobbingin Türleri

Örgütlerde mobbing, bir yanıyla, mobbingi uygulayan ve mobbing davranışlarından

zarar gören kişi veya kişilerin örgüt içinde bulunduğu konuma ve mobbing davranışlarıyla doğrudan ya da dolaylı olarak kurduğu ilişkiye göre değişiklik gösteren bir olgu olarak, diğer yanı sıra da mobbing aktörlerinin arka planlarıyla ilişkili bir süreç olarak ele alınabilir. Örgütlerde mobbing türlerine ilişkin yaklaşımlardan birincisi mobbingin örgüt içinde hangi kademelerde uygulandığı ile ilgilidir. Bu tarz bir sınıflamada; mobbing uygulayanın ve kurbanın örgüt içindeki yeri, belirleyici olmaktadır.

Örgütlerde mobbing dikey ve yatay mobbing uygulanmaktadır. Dikey ya da “hiyerarşik mobbing”de, üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygulamakta; yatay fonksiyonel mobbingde ise, örgütte aynı konumda bulunan kişiler birbirine mobbing uygulamaktadır. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye karşı mobbing uygulamaktadır. İskandinav Ülkeleri’nde yapılan araştırmalar, mobbingin genellikle aynı düzeydekiler arasında ortaya çıktığını göstermektedir. Yapılan bir araştırma, çalışanların %81’inin yöneticileri tarafından, %58’inin ise, iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıkları; mobbing aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve işyerinin mobbing konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur. Almanya, Avusturya ve İngiltere’de yapılan araştırmalarda, çalışanların bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından mobbinge uğrayanların daha fazla zarar gördüğü belirtilmektedir.²⁹

4.1. Dikey Hiyerarşik Mobbing

Tutar’a göre³⁰, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir biçimde örgütlenen emir verme itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar, “ itaat yerine inisiyatif, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil işin süreçlerine de katılmayı” beklerler. Bu beklentiler belirli bir amaca yönelik olarak başarılı bir biçimde örgütlenemezlerse, iki türde mobbing davranışına zemin sunmaktadır:

²⁹ Sabahat Bayrak Kök, **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, Sayı, 16 s. 433-448

³⁰ Tutar, **a.g.e.**, s. 91

4.1.1. Üstlerin astlarına uyguladığı mobbing

Çeşitli nedenlerle bir amirin bir astına yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışları uygulamasıdır. Bir amir veya yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı mobbing olgusu söz konusudur. Tınaz'a göre³¹, amirin bir astını çalışma arkadaşları önünde azarlaması, küçük düşürmesi sistematik bir şekilde devam ediyorsa, örnek bir mobbing davranışdır, bu davranış bir defaya mahsus gerçekleştiyse mobbing olarak nitelendirilemez fakat mobbinge yol açacak bir işaret olarak görülebilir. Bu yükselmekte olan bir çatışmanın tetiklediği bir süreç olarak ele alınabilir.

Mobbing kendi davranışlarımızı ve diğer insanların davranışlarını hakkındaki varsayımlarımızla yakından ilgilidir. Kendi davranışlarımız hakkında düşünürken, olumlu davranışlarımızı karakterimizin bir parçası, olumsuz olanları da dış koşulların etkisi olarak kabul etme eğiliminde olmakla birlikte; diğer bir gerçek de, başka insanların olumlu davranışlarını koşulların etkiyle oluştuğu, olumsuz olanların da, karakterlerinin bir parçası olduğu şeklinde olan varsayımımızdır. Örneğin, CIPD'in 2004 yılında yaptığı "örgütlerde çatışma yönetimi" başlıklı araştırmada³² sorulan "çalıştığınız örgütte karşılaştığınız mobbing davranışlarının sorumluları kimdir?" sorusuna yöneticilerin 1,190'ı tarafından yalnızca yöneticilerin astları tarafından mobbinge maruz kaldıkları ve yöneticiler tarafından hiç bir mobbing davranışı gösterilmediğine inanıldığı görülmüştür. Aşağıda yer alan davranışlar örgütlerde üstlerin astlara uyguladığı dikey mobbing davranışlarının temel örneklerindendir:³³

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu olanaklardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,

³¹ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 117

³² Noreen Tehrani, **Bullying at Work: Beyond Policies To A Culture Of Respect**, Chartered Institute of Personnel and Development (Cipt) 2005, s.8

³³ Solmuş, **a.g.e.**, s.7

- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götüreceği bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek, İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götüreceği bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek.

Üstlerin astlarına uyguladığı mobbing örneği olarak, Türkiye’de hukuki zemine taşınmış bir örnek olarak Handan Arpacıoğlu'nun yaşadıkları gösterilebilir. Bu örnekte yeni bir amirin gelişiyle mobbing süreci başlamakta ve yukarıda örgütlerde mobbing tanımında

belirttiğimiz, mobbingcinin lehine olan güç dengesizliği belirgin bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra mobbing davranışlarının tipolojisinde belirtilen, tehdit edilme, sosyal imajın zedelenmesi gibi davranışlar, bu örnekte belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

4.1.2. Astların üstlerine karşı uyguladığı mobbing

Müdür ve amirlerin örgüt içinde kendinden daha aşağı kademedeki bir birey ya da çalışan grubu tarafından mobbinge uğratılmasıdır. . Bu biçimdeki mobbing davranışları amirleri yararsız ve yetersiz göstermeye yöneliktir Genellikle bu kategori içinde grup mobbingi daha yaygın olmaktadır. Bunun nedeni, bu tür mobbingin örgütsel güç dengesini yeniden kurmak amaçlı olması ve tek bir çalışanın bir üst kademe yöneticisine mobbing uygulama şansının daha az olmasıyla açıklanabilir. Asistanları tarafından sürekli olarak çalışmalarını baltalanan ve değersiz duruma düşen profesör bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Ramage tarafından aktarılan örnekte, bir profesör asistanları tarafından işlerinin engellenmesi, sosyal imajının tehdit edilmesi gibi yollarla mobbinge uğratılmış, durumla başa çıkmaya kararlı olan profesör hakkını mahkemede aramış ve sonuçta hukuki anlamda başarıya ulaşmıştır.³⁴ Astların üstlere yönelik uyguladığı mobbing davranışları ise,³⁵

- Yöneticinin talimatlarına uymama ve bile bile yanlış yaparak yöneticinin üstlerinin bu hataları fark etmelerini sağlama,
- Yöneticiyle ilgili asılsız söylentiler çıkarma,
- Talimatların alınmasının, istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda hiyerarşik kademeye uymayarak, yöneticinin yetersizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üste ulaşma olarak sıralanabilir.

³⁴ Roderick Ramage, **Mobbing in the workplace**, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> (6.7.2007)

³⁵ **İşyerindeki Acımasız Rekabet Taciz Ettiriyor**, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=421&pg=h (25.9.2007)

Örnek Olay

Handan Arpacioğlu'nun Yaşadıkları³⁶

“Çok şubeli, büyük ölçekli bir bankada iki ayrı bölümden sorumlu bölüm başkanı olarak çalışan Handan Arpacioğlu, 6 ay süreyle mobbinge maruz kaldı. Çalıştığı işyerinde üçüncü yılındayken yeni gelen amiriyle başladı her şey. Arpacioğlu, amirinin geldiği günden itibaren görevini yapmayı engelleyici her şeyin yaptığını söylüyor: İlgili toplantılara çağrılmamak, yapacağı işlerin yanında son derece önemsiz ve gereksiz görevlerin kendisine verilmesi, başka bölümlerin işinin kendisine yüklenmesi, masasına amiri tarafından kâğıtların fırlatılması ve sen yapacaksın denmesi, şahsen çağrıldığı yurt içi ve yurt dışı toplantılara yerine başka birisinin gönderilmesi, yaptığı her işin sorgulanması, herkesin ortasında kendisine

bağırılması...

Arpacioğlu'nun işten çıkarılma süreci ise sorumluluğundaki bir işin yapılmasına onay vermemesiyle başlamaktadır. “Amirim sen hiçbir şekilde bu işle ilgilenmeyeceksin yoksa canını yakarım diye tehdit etti. Ama yine de onay vermedim. Bunun üzerine başka bir bölüme atandım. Yeni pozisyon hem unvan, hem ücret hem görev bakımından bir rütbe tenziliydi.” Yeni görevine itiraz eden ama hiçbir sonuç alamayan Handan Arpacioğlu bir gün bankaya gittiğinde içeri girememiştir: “Manyetik kartım iptal edilmişti. Arkadaşlara niye giremiyorum dediğimde siz artık içeri giremeyeceksiniz dediler. Niye dedim? X bey öyle söyledi dediler. O gün yönetim kurulu başkanına, genel müdüre ve insan kaynakları müdürüne bir mail attım ama hiçbir yanıt gelmedi. Ben de bu olayı noterle tasdik ettirdim. Ondan sonra hukuki süreç başladı.”

İşe iade davası açan Handan Arpacioğlu, bir yılın sonunda davayı kazanmış fakat işyerine gittiğinde amiri tekrar karşısına çıkarak “sen burada değil yeni atamanın yapıldığı yerde çalışacaksın” demiştir. Burada mobbing süreci tamamlanmamış ve mobbingci yeni bir açılım yaratmıştır. Arpacioğlu, mahkemenin konusunun bu atamanın yanlışlığı olduğunu ve görevine iade edildiğini söylemiş ama bir sonuç alamamıştır: “Mahkeme kararı gereği şirket göreve geri almayınca tazminat ödemekle yükümlü. Tazminatımın sadece bir kısmını alabildim, o nedenle şimdi de tazminat davası sürüyor.

4.2. Yatay Fonksiyonel Mobbing

Klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklinde olmaktadır. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik bir örgütlenmedir. Kamu kurumları,

³⁶ http://www.sosyalhaklar.org/index.php?option=com_content&task=view&id=348&Itemid=2
(5.7.2007)

genellikle dikey hiyerarşik temele göre örgütlenmektedirler. Bu nedenle, kamu kurumlarında yatay mobbing yaygın olmamakla birlikte, dikey mobbing kariyer programları, statü edinme kaygıları nedeniyle yaygın bir mobbing biçimidir.³⁷ Örgütlerde yatay mobbing; eşdeğerler arasında kıskançlık, yarışma çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetiminin yatay mobbinge taraf olması, mobbingi örgüt politikası haline getirmekte ve bu durumda kurbanı yalnızca eşit statülerdekilerle değil aynı zamanda yönetim erkiyle mücadele etmek zorunda bırakmaktadır. Bu durum kurban için örgütsel yabancılaşmaya neden olmaktadır. Dikey mobbing genellikle açık ve görünür bir şekilde ortaya çıkarken, yatay mobbing daha belirsiz bir şekilde görülmekte ve yatay mobbing uygulayanlar, mobbing eylemlerini haklılaştırmak için, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu kurbanın yardımı için yaptıklarını ifade etmektedirler.

Bryan ve Cox hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada yatay mobbingi takımlar arasındaki çatışma olarak tanımlamaktadır.³⁸ Yatay mobbing engellenme şeklinde belirtilmekte ve çatışmanın gerçek nedeninin çözülmediğinde ortaya çıkmaktadır. Mobbing uygulayan kişi kurbanı doğrudan saldıramamakta fakat onu takım çalışmaları içinde rahatsız ederek amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Bu tip çatışmalar aynı mevki için rekabet eden kişiler arasında görülmekte ve kendi çıkarlarını düşünmekten kaynaklanarak diğerlerine zarar verme yoluyla açığa çıkmaktadır.

Zapf ve arkadaşları tarafından Almanya'da yapılan araştırmada, dikey ve yatay mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler, mobbingin nedeni olarak rekabetin yoğun olduğu takım çalışmalarını göstermişlerdir. Araştırmaya göre, takımlar arasında rekabetin yoğun olduğu süreçlerde, işlevsel olmayan rekabete bağlı olarak çatışmalar yükselmekte ve mobbing için elverişli bir ortam oluşmaktadır.³⁹

³⁷ Tutar, **a.g.e.**, s. 91–92.

³⁸ Melanie Bryant, Julie Wolfram Cox, **The Telling Of Violence, Organizational Change And Atrocity Tales**, Journal of Organizational Change Management Vol: 16 No. 5, 2003 s.576

³⁹ Cassitto ve diğ. **a.g.e.**, s.20

Başka bir yaklaşım da, mobbingcilerin ve kurbanların belirli tiyolojilerinin olduğu yönündedir.⁴⁰ Oysa kişi çalışma ortamında sürekli, kaçınılmaz, kasıtlı ve gücün kötüye kullanılması sonucu bir takım olumsuz davranışlara maruz kalıyorsa mobbing süreci başlamış demektir ve çalışma hayatında bu durum çok yaygın olarak görölmektedir. Günümüzde pek çok araştırma mobbingin ortaya çıkışında; mobbing davranışları ve mobbingci tiplerine odaklanmaktadır. Mobbingci açısından cinsiyet belirleyici bir özellik olmamakla birlikte, genel olarak mobbingcinin kurbanın amiri ya da iş arkadaşı olduğu belirtilmektedir. Mobbingci tiyolojisini ortaya çıkaracak mobbing davranışları ise genel olarak mobbing izleyicilerinin, mobbing davranışlarından ziyade, mobbingcinin kim olduğu üzerinde durmaları yüzünden güçleşmektedir. Katı bir yönetim tarzı da, üstü kapalı saldırganlık davranışlarını pekiştirmektedir.⁴¹

Mobbing, kurbanın kendisine doğru yönelen olumsuz davranışlar konusunda hiç bir şey yapmadığında ortaya çıktığı biçiminde bir düşünce ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre, Mobbingci mobbing mağdurunu bir grubun temsilcisi olarak gördüğünde ve kendi gücünü göstermek için kurbanı kullandığında ortaya çıkar.⁴² Mobbing, mobbing davranışlarına fırsat verilen ve hatta bu tip davranışların ödüllendirildiği kültüre sahip örgütlerde, mobbingcinin diğerlerini cezalandırma hakkına sahip olduğunu düşünmesi sonucu yaygın olarak görölmektedir ve ilk aşamalarında tanımlanıp, ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmaz ise, takım çalışmalarının verimli ve etkili bir şekilde ortaya konmasını uzun dönemde engellemektedir.

5. Mobbingin Boyutları

Mobbing davranışlarının mobbing hedefi olan kişide öznel bir deneyim olarak yaşanması ve genel bir hedef kitlesi olmaması nedeniyle dünyanın her yerinde ve her türde örgütte görölebileceğini söylemek güc değildir.

⁴⁰ Einarsen, **a.g.e.**, s. 6

⁴¹ Kelly and Cox, **a.g.e.**, s.4

⁴² Tehrani, **a.g.e.**, s.8

Leymann, “çalışan dört kişiden birinin iş yaşamı boyunca herhangi bir altı aylık süreçte mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kalma riskinin bulunduğunu”, tüm sektörleri temsil eden gruplar üzerinde yapılan araştırmalar çalışanların yaklaşık %3’ünün bu tür davranışlara maruz kaldığını göstermektedir: İsveç’te yılda 154.000, Almanya’da 800.000 kişi işyerindeki duygusal taciz yüzünden ciddi şekilde hastalanmakta ve Davenport ve diğerleri de, Amerika’da yılda dört milyon kişinin mobbinge maruz kaldığını belirtmektedir. İngiltere’de 1996 yılında yapılan araştırmaya göre; çalışanların % 53’ü mobbinge maruz kalmış, % 78’i ise bu olaylara tanıklık etmiştir.

Mobbingin yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan diğer araştırmalarda da; Leymann, 1990 yılında, İsveç’te çalışanların % 25’inin, Rayner, 1998 yılında İngiltere’de çalışanların % 50’sinin, Niedl, 1996 yılında İsviçre’de çalışanların % 35’inin, İş yaşamı boyunca mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Quine’in yaptığı araştırma, genç doktorların %54’ünün bölüm şefleri tarafından mobbing davranışlarına uğratıldığını göstermektedir. İspanya’da Alcal de Henares üniversitesinde yapılan araştırmaya göre Avrupa Birliği Ülkeleri’nde çalışanların %15’lik bir bölümü çalıştığı örgütte mobbing davranışlarına maruz kalmıştır. Belçika’da yapılan "Preventing Violence and Harassment in the Workplace"adlı konferansta 2000 yılı itibariyle benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Quine tarafından psikolojik baskı ve iş doyumunda düşüş başlıklı raporda sağlık sektöründe çalışan 1580 kişiden %38’inin mobbingi, değişen kural ve amaçlar, önemli bilgilerin gizlenmesi, izolasyon, yoğun stres ve dışlanma yollarıyla deneyimlediği belirtilmektedir. Almanya çalışma bakanlığı raporuna göre, Almanya diğer Avrupa ülkelerine göre, örgütlerde mobbing davranışlarının yaygınlığı açısından ilk sıradadır. Almanya’da intiharla sonuçlanan ve çoğu mobbing kurbanının kadın ve mobbingcinin erkek olduğu mobbing olayları hemen bütün sektörlerde görülmektedir. Mobbing tedavi giderlerine ek olarak işgücü kaybıyla birlikte, ülkeye yılda yüz milyon Euro miktarında zarar vermektedir. “Mobbing raporu”nda, görüşülen 4400 kişiden yola çıkılarak her gün 800 bin çalışanın mobbing davranışıyla karşılaştığını ve 1,5 milyon kişinin mobbinge bağlı rahatsızlığa uğradığı

tahmin edilmektedir.⁴³

Türkiye’de yapılan mobbing araştırmaları mobbingin boyutlarını ortaya koymada henüz kuramsal anlamda yeterli görünmemektedir. Buna rağmen araştırma verilerinden yola çıkarak Türkiye’de sözü edilen sendromun görünümü ve boyutları hakkında tahmin yürütülebilir. Örneğin, Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikayetçi olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların % 40,6'sı işyerinde şiddete uğradığını belirtirken, bu şiddet türlerini tehdit, psikolojik ve ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıraladı. Kadınların % 51'i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikayet ederken, % 6,8'i fiziksel şiddete, %3,7'si de cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların % 43,9'u, devlet hastanesinde çalışanların % 43,3'ü, ihtisas hastanesinde çalışanların % 38,7'si, sağlık ocağında çalışan kadınların % 28,2'si çalıştığı örgütte psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmiştir.⁴⁴ Muhsin Özdemir ve Betül Açıkgöz tarafından Aydın ili ve ilçelerinde bulunan alışveriş merkezlerinde 300 alışveriş merkezi çalışanını kapsayan araştırmada, katılımcıların %36'sının mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir.⁴⁵ Cemal İyem'in Sakaryaspor'da futbolculara yönelik yaptığı araştırmada mobbing davranışlarına maruz kalma oranı %68 olarak saptanmıştır.⁴⁶ Türkiye'de konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, mobbing kurbanlarını ve araştırmacıları bilgilendirmek ve kamuoyu yaratmak adına kurulan

⁴³ Jody E.Housker , Saiz Stephen G., **Warning: Mobbing is Legal, Work with Caution**, <http://counselingoutfitters.com/Housker.htm>, Arpacioğlu Gülcan, **Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY>, Necati Cemaloğlu, **Mobbing**, www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt, **Discouragement in the Workplace – Prevalence**, www.psychology.org.nz/industrial/discouragement%20... ,Susan Dunn, **What's Going On With Mobbing, Bullying And Work Harassment Internationally**, <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>, (24.7.2007)

⁴⁴ **Mobbing araştırmaları**, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=58 (14.7.2007)

⁴⁵ Özdemir ve Açıkgöz, **a.g.e.**, s.915

⁴⁶ Cemal İyem, **Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.ř. Örneği**, Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 921

internet sitelerinde de yer almaktadır.

(<http://www.mobbingturkiye.net/>, <http://www.psikolojikyıldırma.com/>)

II. BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL KAYNAKLARI

1. Mobbingin Örgütsel Kaynakları

Mobbingin nedenlerini ortaya koymada son dönemde yapılan araştırmalar dört boyutlu bir çerçeve önermektedir. Bu boyutlar alan yazında örgüt yapısından kaynaklanan nedenler, mobbingcinin kişiliğinden kaynaklanan nedenler, mobbing kurbanının kişiliğinden kaynaklanan nedenler ve sosyal sistemden kaynaklanan nedenler olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷ Araştırmamızda bu başlıklardan; mobbing kurbanı ve mobbingciden kaynaklanan nedenler “mobbing sürecinde yer alan kişilerden kaynaklanan nedenler” olarak birleştirilmiş ve söz konusu nedenler üç başlıkta incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerde mobbing davranışlarının ortaya çıkışında örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalardan örnek verecek olursak, Seigne'nın 30 mobbing kurbanı ile ilgili olarak yaptığı araştırma, mobbing kurbanlarının hepsinin mobbingciyi “ zor kişilik” olarak tanımladığını göstermektedir. Yarisına yakını iş tasarımıdaki değişikliklerin mobbingciyi güçlendirdiğini iddia etmiş ve bununla birlikte araştırmaya katılanların üçte ikilik bir kısmı da, mobbingcinin kişiliği üzerinde durmuştur. Çalışan 95 mobbing kurbanına yönelik yapılan başka bir araştırma da, benzer sonuçları vermiştir. Bu araştırmada, mobbing kurbanları tarafından örgütsel mobbingin nedeni olarak % 68 oranında kıskançlık, % 42 oranında amirlerin ilgisizliği, %38 oranında görevler ve kişisel kazançlar için rekabet gösterilmektedir. Kıskançlık Einarsen tarafından Norveç'te yapılan bir araştırmada da en yaygın neden olarak ortaya çıkmaktadır. Kıskançlığı

⁴⁷ Leymann, **Why does Mobbing Take Place?**, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, (29.7.2007), Tınaz, **a.g.e.**, Zapf, **a.g.e.**, Einarsen, **a.g.e.**

izleyen nedenler ise; örgütsel kaynakların yetersizliği, kendine güvensizlik, utangaçlık, çatışma yönetiminin yetersiz oluşu olarak sıralanmaktadır. Çok az sayıda kişi mobbingin kaynağı olarak örgütsel stresin yüksek ya da örgüt ikliminin düşmanca oluşunu belirtmektedir. Vartia'ya göre bu, insanların sorunların kaynağı olarak çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri görme eğiliminin bir parçasıdır.⁴⁸

Mobbingin örgütlerdeki kaynaklarına ilişkin pek çok yaklaşım alan yazında bulunmaktadır. Örgütlerde mobbingin kaynaklarını bulmak oldukça zor bir çabayı gerektirmektedir. Leymann, mobbing kurbanlarıyla yaptığı görüşmeleri temel alarak, işyerlerinde mobbingi ortaya çıkaran dört belirgin özellikten söz etmektedir.⁴⁹

1. İş tasarımındaki belirsizlik
2. Liderin çatışmaları yönetmede yetersizliği
3. Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği
4. Bölümlerdeki düşük ahlaki standartlar.

Diğer araştırmalarda ise, örgütsel mobbingin; iş ile ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi, kıskançlık duyguları, örgütsel şiddet olayları, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışının varlığı, iş ve terfi konusundaki rekabet, stres verici bir iş ve örgütsel iklim, çözülemeyen çatışmaların varlığı ve yöneticinin takdir ve onayını alma arzusuyla ilişkili olduğu üzerinde durulmuştur. Einarsen, Raknes ve Matthiesen'in yaptığı araştırmada, mobbingin en fazla, aşırı iş yükünden kaynaklanan düşük tatmin, örgütteki sosyal iklim, uygulanan liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili olduğuna dikkat çekilmiştir. Zapf, Knorz ve Kulla ise, özellikle baskı ve zorlamanın olduğu işlerde, otonomi ve iş kontrolündeki yetersizliğin ve zaman baskısının mobbingin doğmasında etkili olduğu üzerinde durmuşlardır.⁵⁰ Kısaca, yönetsel otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının, zayıf yönetim becerilerinin, iş yapısındaki değişimlerin,

⁴⁸ Vartia, **The sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate.** European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume:5,1996, s. 203-214

⁴⁹ Matthiessen, **a.g.e.**, s.33, **Özge Özgür Sayar, Mobbing-İş Yerinde Duygusal Şiddet,** <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm>, (30.7.2007)

⁵⁰ Kök, **a.g.e.**

küçülme ve birleşme dönemlerinin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın, zayıf liderlik becerilerinin, düşmanca bir örgüt ikliminin varlığının örgütlerde mobbingi ortaya çıkaran genel atmosfer olduğunu belirtmek mümkündür. Örgütlerde mobbingin ortaya çıkış nedenleri genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir:

1.1.1. Kötü yönetim

Araştırmalar göstermiştir ki, hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleridir. Bunların yanında, örgütlerde mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında, mobbing davranışlarının yönetim tarafından uygulanarak örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması; insan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi; hiyerarşik yapının fazlalığı; kapalı kapı politikasının uygulanması; iletişim kanallarının zayıflığı; çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği; yetersiz liderlik; günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması; takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması; örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi gibi faktörler büyük rol oynar.⁵¹

1.1.2. Yoğun stresli işyeri

“Eliminating Professors” kitabının yazarı Kenneth Westhaus'a göre mobbing tüm stresörlerin toplamından büyük bir stresördür.⁵² Özellikle 20. yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı olması ve sürekli değişimin yaşanması insanları tehdit eden stres unsurunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel yaşamda strese yol açabilecek faktörler işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, örgüt yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da

⁵¹ Vedat Laçiner, **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?İd=98-> (20.12.2006), Çobanoğlu, **a.g.e.**,s.40

⁵² Susan Dunn, **a.g.e.**, <http://www.webpronews.com/> (24.7.2007)

bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir.⁵³ Konuyla ilgili yapılan araştırmalar; İngiltere’de her sene en az 40 milyon iş gününün stresin etkilerine bağlı olarak kaybedildiğini ve her gün 250.000 kişinin, stresin yol ağtığı rahatsızlıklar nedeniyle işe gelmediğini, Amerika’da, işe devamsızlık ve azalan üretimin bir yıl için endüstriye maliyetinin, 75 milyon doları bulduğunu, göstermektedir.⁵⁴

Mobbing sosyal stresin uç halidir ve sıkça örgütsel stres deneyimiyle ilişkilendirilmektedir. Son yıllarda tanım, bireyle stres yaratan durum arasında etkileşimli bir psikolojik süreç ya da psikolojik durum olarak birleştirilmiştir. Böylece, stres içsel ve dışsal isteklerin çatışması sonucu algılanan dengesizlik durumu ve bu durumla baş etme yeteneği olarak görülmektedir. Bu tür bir dengesizliğe örnek olarak iş yerinde süregelen ve bir çalışana karşı doğrudan yönelen saldırgan davranışlar gösterilebilir. Bu davranışların hedefi olan kişi düşmanca davranışları engellemekten acizdir. Stres sürecinin temeli, bireyin duruma öznel yaklaşımı ve ona biçtiği değer, hissettiği korkunun boyutu, ortaya çıkabilecek olası davranışlar ve bu davranışların bireyin ne kadar kontrolü altında olduğuyla ilişkilidir. Bu yüzden, bunaltıcı bir iş durumu kontrol altında olmadığında çalışanın mobbinge maruz kalmasına katkıda bulunabilir. Buna ek olarak, mobbing, bir kişinin bir diğer kişiye zarar verme hedefine odaklandığı tekrarlanan olumsuz davranışlar olarak ele alınabilir. Normal koşullar altında çalışanlar yeni durumlara yeni dengeler oluşturmak ve yanıt vermek için tepki mekanizmalarını harekete geçirmelidir. Bu yüzden stres yalnızca olumsuz bir olay değildir. Stresin yalnızca hastalık yönüne odaklanmak hatalı olacaktır. Eğer sağlık dinamik denge olarak tarif ediliyorsa stres de onun bir parçasıdır ve yalnızca aşırılikler hastalıktır.⁵⁵ Biraz stres normal ve gereklidir, fakat eğer yoğun ya da sürekli ise, kişi başa çıkamıyor ve destek göremiyorsa; stres, fiziksel ve psikolojik düzensizliklere yol açan olumsuz bir olguya dönüşür. Bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyarıcılara tepki göstermek ve dengeli bir duruma geçmek için harcadığı olağanüstü gayret, stresin

⁵³ Çiğdem Kirel ve Enver Özkalp, **Örgütlerde Stres Yönetimi**, Örgütsel Davranış, ETAM A.ř., 2005.

⁵⁴ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, 2000, s.199-251

⁵⁵ Vittorio Di Martino And Mohtar Musrı ,**Guidance For The Prevention Of Stress And Violence At The Workplace**, Department Of Occupational Safety And Health Malaysia,2001.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf> (22.7.2007)

temel nedenidir. Üretim baskısının yüksek olduğu stresli örgütlerde, insanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezse, mobbing yatay ve dikey türde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing uygulaması söz konusu olabileceği gibi, astların işyerinde strese neden olduğunu düşündükleri bir üste mobbing uygulayabilecekleri görülmektedir.

1.1.3. Örgüt kültürü ve iklimi

Örgüt kültürü paylaşılan inanç, değer, varsayım ve davranışlarla gelişmekte ve yapılanmaktadır. Örgütsel kültürün olumsuz inanç ve varsayımlara dayandığı durumlarda örgütsel mobbingin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu tür kültürler, suçlama kültürü, dedikodu kültürü gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır.⁵⁶ Mobbingin yaygın olduğu bu tip örgüt kültüründe yenilik ve yaratıcılık çalışanların hata yapma kaygısı nedeniyle azalmakta ve üretici yaratıcı güçler felce uğramaktadır. Bu tip kültürlerde diğerinin ayağını kaydırmaya yönelik tutumlar sergileyen kişiler örgütün temel değerlerini önemsememekte ve bireysel amaçlara ulaşmada her türlü etik dışı uygulamaya başvurmaktadır. Bu durum kıskançlık, işlevsel olmayan rekabet ve zayıf örgütsel iletişim gibi sonuçları doğurmaktadır. Zayıf iletişim, yöneten-yönetilen ve eş düzey personel arasındaki çatışma, astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki bireylerle kurulan kötü ilişkiler, üst ya da alt kademedeki gelen tehditler, örgütte oluşan biçimsel olmayan gruplara katılamama ve yetersiz sosyal destek gibi faktörler ise genel anlamda yetersiz örgüt ikliminin belirtileri olarak sıralanabilir.⁵⁷ Örgüt iklimi kolayca ölçülebilecek bir kavram olmadığından, bireylerin öznel deneyimleri ve bakış açıları örgüt ikliminin bileşenlerini doğrudan etkilemektedir.

1.1.4. Monotonluk

Yeni fikirlerin çıkmadığı, sürekli aynı işlerin tekrarlandığı örgütlerde, can sıkıntısı bir mobbing kaynağı olarak iş görmektedir.⁵⁸ Alan yazında kurum- örgüt depresyonu adı verilen şey, ana çizgileriyle bireyin depresyonunu hatırlatır niteliktedir. Kimi kurumlarda ortaya çıkan kurum depresyonunda, kurumdaki genel havada umutsuzluk

⁵⁶ Tehrani, a.g.e., s. 14

⁵⁷ Hasan Tutar, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayıncılık, 2004 s. 105

⁵⁸ Davenport ve diğ. a.g.e., s. 48

vardır. Elemanlarda kurumu değersiz görme, kurumu ve birbirlerini suçlama eğilimi vardır. Özellikle kurumun geleceğine ilişkin güdüleyici beklentiler yoktur, karar verme sıkıntısı yaygındır. Kurum depresyonu içinde bulunan kurum üyelerinin üzerine Üstün Dökmen'in deyimiyle ölü toprağı serpilmiş gibidir. Vizyon ya yoktur ya da unutulmuştur. Kurum genellikle yeniliklere açık değildir. Yeni katılan bir kişi, henüz depresif havaya kapılmamış olsa ve herhangi bir yenilik önerse, diğer üyelerin tepkileri genelde “ilginç, ama bizde olmaz; genel müdür sıcak bakmaz, daha önce denedik olmadı...” şeklindedir.⁵⁹ Yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmediği bu tür örgütlerde, monotonluk bir yanıyla işlevsel gelişmenin önünü tıkayıcı bir rol oynarken, diğer yanıyla da, can sıkıntısından kaynaklanan çatışmalara uygun bir ortam hazırlamaktadır.

1.1.5. Liderlik ve güç

Mobbing tanımı yapılırken; belirgin bir nokta da mobbing kurbanları ile mobbingciler arasındaki, mobbingci lehine olan güç dengesizliğidir. Güç konusu içinde mobbing, “*örgütlerde güç ya da otoritenin kötüye kullanılması yoluyla çalışana yönelen ve sistematik bir şekilde uygulanan yıldırma, aşağılama, kusur bulma davranışları*”⁶⁰ olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin örgütte güç sahibi olması, örgütte işlerin daha kolay yürütmesinde önemli bir etkidir. Güçlü yöneticinin örgütteki çeşitli bölümlerle ilişkisi vardır. Bu durum kendisine saygınlığı arttırıp, kendisine daha kolay destek elde etmesine neden olur. Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi üretici gücün yok olmasına neden olur. Üretici gücün olmaması durumunda yönetici, zulmedici güç uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerin zayıfladığı ve dışa kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.⁶¹

Liderlik tarzı ve mobbing arasındaki ilişki incelendiğinde; iki tür liderlik tarzının örgütsel mobbing davranışıyla ilişkisi saptanmıştır. Bunlardan biri otoriter eğilim iken, diğeri katılımcı liderlik tarzının benimsenmesidir. İrlanda'da O' Moore tarafından 2000 yılında yapılan araştırmada, iki tarzdaki liderlik eğilimi karşılaştırılmış ve iki eğilimin

⁵⁹ Üstün Dökmen, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 172

⁶⁰ Mary Thomas, **Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution**, Health Education, Vol. 105 No. 4, s. 273-28,

⁶¹ Yücel ertekin ve Gülçimen Yurtsever, **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Detay Yayıncılık, 2003. s. 25

mobbingle ilişkisi açısından, otoriter tarzdaki liderliğin örgütsel mobbingi arttırdığı ortaya konmuştur. Finlandiya'da Vartia'nın yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.⁶² Vartia, mobbinge maruz kaldığını ya şahit olduğunu belirten kişilere yönelik yaptığı araştırmada, örgütsel çatışmaların tartışma yoluyla çözüldüğü örgütlerde mobbing davranışlarının ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğunu saptamıştır.

Yöneticinin örgütsel çatışma belirtilerini sezmesi ve çatışma yönetiminde merkezi bir rolü üstlenmesi için mobbing düzeyine erişen çatışmaların ilk aşamasından itibaren sorunu önemsemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yöneticilerin örgütte mobbingin yaygın bir sorun olmadığına inanmaları mobbingin sürmesine neden olabilir.

1.1.6. Etik dışı uygulamalar

Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir işyerinde bireylerin diğerlerinin yükselmelerini engellemesi, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi davranışlar belirleyici olmaktadır. Engellenmek istenen kişiler "potansiyel suçlu ilan edilerek mobbinge hedef olabilir. Bu durumun getirdiği sonuç, örgütsel ilkesizliktir. Örgütsel ilkesizlik, durumdan kazanç sağlamayı düşünen mobbingcilerin işine yaramaktadır. Sonuç olarak etik anlayışın kırılmaya uğradığı örgütlerde adaletsiz uygulamalar ayrıcalıklı kişi ya da kişiler ortaya çıkarmaktadır.⁶³ Çalışanlar arasında ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklarının artmış olması da mobbing sürecine uygun bir ortam hazırlamaktadır.

Meşru güç kullanımı ile mobbing uygulanması işletmenin yöneticilerinin sahip olduğu meşru yetkilerin gayri ahlaki kullanılmasıdır. Örnekleri şunlardır;⁶⁴

- a. Ücreti diğerlerinden farklılaştırma,
- b. Bir takım sosyal haklardan mahrum etme,

⁶² Cassitto., **a.g.e.**, s.20

⁶³ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.105

⁶⁴ Gürler ve Köktürk, **Mobbingci Örgütler**, V. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF, Bildiri No:065: 11-13 Haziran 2007

- c. Sürgüne gönderme,
- d. Sürekli hakkında soruşturma açma,
- e. Bir takım bilgileri gizleme,
- f. Fazla Çalıştırma,
- g. Çalışma zamanlarını sürekli ve sık olarak değiştirme,
- h. İlgisiz işlerle görevlendirme ve buna benzer davranışlardır.

Gayri meşru gücün kullanımına ilişkin örnekler ise,

- a. Performans değerlendirme sonuçlarını çarpıtma,
- b. İş güvenliğini tehlikeye sokma,
- c. Aleni azarlama, hor görme, dışlama şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel etik bakış açısının yaygınlaşmadığı ve güç kullanımının belirli bir anlayışa hizmet etmediği örgütlerde mobbinge karşılaşma riski yüksektir. Bu nedenle mobbing ve benzer yıkıcı davranışların örgütlerden uzak tutulmasının yolu etik dışı uygulamalara son vermek olarak görünmektedir.

1.1.7. Örgütsel değişim

Yatay örgütlerde, imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselmeye gereksinen insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak istemektedirler.⁶⁵

Rekabete dayanan ve giderek büyüyen ekonomik küreselleşme Avrupa’da bulunan pek çok örgütü, küçülme, yeniden yapılanma, gibi sonuçlar doğuran çarpıcı bir değişim süreciyle mücadele etme durumunda bırakmıştır. Bu koşullar altında çalışanlar arasındaki ilişkinin etkilenmesi kaçınılmazdır. Küçülme, rekabet ve şirket evlilikleri gibi kararlar genelde kaçınılmazdır ve bazı konumların kaldırılmasını gerektirebilir. Örgütsel değişim yeterince hazırlık yapılmadan uygulamaya konulduğunda mobbinge neden olabilmektedir. Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, konumları için mücadele etmekte ve kendi işlerini kaybetmektense mobbing yapmaya yönelmektedir.

⁶⁵ Davenport ve diğ.,a.g.e.,s.49

Birçok araştırma örgütsel yeniden yapılanmanın mobbinge neden olduğunu ileri sürmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, otokratik liderlik tarzı uygulamalarının örgütsel değişim sürecinde mobbing davranışlarını yükseltme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Örneğin, Zapf ve arkadaşları tarafından Almanya’da yapılan araştırmada, dikey ve yatay mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin mobbinge neden olarak rekabetin yoğun olduğu takım çalışmalarını gösterdiği saptanmıştır. Takımlar arasında rekabetin yoğun olduğu ve çatışma eğilimin yükseldiği durumların mobbinge elverişli bir ortam sağladığı görülmüştür.⁶⁶ Araştırma sonuçları örgütsel yeniden yapılanmanın gerçekliği ile yönetsel söylem arasında büyük bir fark olduğunu göstermektedir. Bu farklılık açıklanırken, “paradigma değişimi” kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Paradigma kısaca “herhangi bir alanda yerleşik yazılı ve yazılı olmayan tüm kurallar ve uygulamaların bütününe verilen bir isimdir”⁶⁷. Örgütlerin yeni koşulların gerektirdiği şekilde paradigmalarını yeniden yapılanmaları zorunlu görünmektedir. Yapılan araştırmalar, takım liderleri, koordinatörler, ofis şefleri gibi alt kademe yöneticilerin değişen anlayışı kavramakta zorlanabildikleri ve yeni durumun kendileri için baskı aracı doğurduğunu göstermektedir. Çünkü bu kategorideki yöneticiler için yaptıkları işin boyutu büyümekte ve işlerini korumak için sürdürdükleri rekabet artmaktadır.⁶⁸ Örgütsel değişimin bu anlamda mobbing davranışlarına katkı yaptığını söylemek mümkündür. Yöneticiler statülerini korumak için bu davranış tarzını benimseyebilmektedir. Yeniden yapılanma, örgütteki pek çok insan için büyük bir stres kaynağıdır. Örgütsel değişimle ilgili etkenler dikkatli bir şekilde ele alınmazsa mobbingi yaratan örgütsel iklime uygun bir bileşim oluşturmaktadır.⁶⁹

1.1.8. Mobbingin örgüt politikası olarak uygulanması

Bazı zamanlarda örgüt; dış paydaşlar, müşteriler, hükümet unsurları tarafından baskı altında tutulmaktadır. Kar ya da performans hedefleri ancak belli bir oranda tüm

⁶⁶ Gürler, a.g.e.

⁶⁷ **Paradigma Değişimi**, http://tr.wikipedia.org/wiki/Paradigma_de%C4%9Fi%C5%9Fimi (1.8.2007)

⁶⁸ Michael Sheehan, **Workplace Mobbing: A Proactive Response**, Paper presented at the Workplace Mobbing Conference Brisbane, Australia, 14th – 15th October 2004, s. 62

⁶⁹ Mary Thomas, a.g.e., s. 276.

çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratılmadığı sürece yakalanamayacağı bir seviyede tutulmaktadır. Böyle durumlarda yönetim kurulu başkanı, genel müdür gibi pozisyonlardaki yöneticiler başarısızlığın geleceğe yönelik etkilerini karşılamak ya da zayıf olan işgücüne istenen sonuçlara ulaşmak için baskı uygulama yoluna gitme gibi bir karar aşamasında kalabilirler. Örgütler, kasıtlı olarak mobbing uygulayabilir ve bunu işyeri yönetim stratejisi olarak seçebilir. İşletmenin bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik nedenlerdir. Özellikle, ekonomik kriz dönemlerinde, işverenlerin ilk başvurdukları yol genellikle personel sayısında azaltmaya gitmeleridir. Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ekonomik nedenlerle yapılan mobbinge örnek oluşturabilir. Ayrıca örgütlerde, istenmeyen bir çalışandan kurtulmanın hedeflenmesi gibi diğer nedenlerle de mobbing uygulanabilir.⁷⁰

Baskıcı örgütsel uygulamaların sürekli ve sıkça işe koşulduğu durumlar, çalışanların kendilerini kurban olarak hissetmelerine neden olmaktadır. Mantıklı olmayan performans hedeflerine ulaşamadığı durumlarda, iş akışının çok ciddi bir şekilde hesaplanması ya da fazla mesailerin geri alınması gibi cezalar uygulanması örgütsel mobbingin içerdiği örneklerdendir. Örgütsel mobbingde çalışanlar mobbingin kaynağı olarak bölüm müdürünü görmek yerine, mobbingin örgütün iş yapma yöntemleriyle ilişkili olduğunu fark etmektedir.

Mobbinge maruz kalan çalışan, yönetim stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yüksek olacaktır. Bazı kişiler için yaptıkları iş, maddi ve/veya manevi açıdan çok büyük önem taşıdığından, yıllarca örgütlerin uyguladığı mobbinge direnmektedirler. Bu esnada, sadece mobbinge maruz kalan birey değil, örgüt de büyük zarar görmektedir. Sonuçta işletme, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirmektedir. Bazen yöneticiler belirli faktörlerin etkisiyle çalışanlara

⁷⁰ Vedat Laçiner, **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (25.12.2006), **Mobbing Terörü**, <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=18411> (1.9.2007)

karşı mobbingci uygulamaları benimseyebilirler. Gürler, mobbingi bir yönetim stratejisi olarak uygulayan örgütler için “mobbingci örgütler” kavramını kullanmaktadır :⁷¹

“Herhangi bir örgütsel amaç (bireysel bir amaç yok) için örgütün yönetim/karar alma gücünü elinde bulunduran kademenin isteğiyle, işletme içinde bulunan herhangi bir kişiye, gruba veya belirli özellikleri sebebiyle bir zümreye (mesela kadınlar, zenciler v.b..) yönelik yönetsel bir tutum olarak örgütün meşru veya gayri meşru yöntemlerle ancak yönetsel ahlak kurallarına uygun olmayan şekilde, uzun süreli psikolojik baskı ve mobbinge dönük faaliyetlerde bulunmasıdır.”

Mobbing olgusunun bir örgüt politikası olarak benimsenmesinin nedenleri örgütü çevreleyen koşullara ve örgütün iç dinamiklerine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Genel olarak örgütlerin mobbing uygulama nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir: ⁷²

- İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması istendiğinde,
- İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,
- Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde,
- İşletmenin yeni amaçlarını çalışanlar benimsemediklerinde,
- Herhangi bir konuda örgütsel başarının artırılması istendiğinde,
- Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişimlere ayak uyduramaması durumunda,
- Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda,
- Örgüt yönetimi arzu ettiği kültürel değişikliği sağlayamadığında,
- Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takındığında,
- Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda,
- Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda,
- Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi durumunda,

⁷¹ Gürler, a.g.e., s. 6

⁷² Davenport ve diğ. , a.g.e., s.66–69

- İş yerinde iki çalışan arasında örgüt politikaları açısından uygun görülmeyen bir romantik ilişkinin oluşması durumunda, romantik ilişkinin bilinmesi/farkına varılmasıyla birlikte örgüt politikaları buna onay vermeyebilir ve bu durum önlenemezse örgüt çalışanları işten atmak yerine mobbingi tercih edebilir.

Mobbingin örgüt politikası olarak uygulanması etik dışı olduğu kadar, örgütün verimliliğini olumsuz anlamda etkilemesi açısından da önemlidir. Kısa dönemde mobbing uygulamaları örgüte kazanç sağlıyor olsa da, uzun dönemde örgütün en değerli kaynağı olan insan kaynağını verimli kullanamayacağı için zarar getirmektedir. Bunun yanı sıra kurumunda çalışmaktan mutlu olmayan çalışanlar müşteri memnuniyeti konusunda adım atmayacaklarından uzun dönemde mobbing sürecinin çıktıları olumsuz olacaktır.

1.2. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerde mobbinge kaynaklık eden bir diğer unsur da, mobbing aktörleridir. Mobbing aktörleri kavramı; mobbing sürecinde yer alan mobbingci, mobbing kurbanı ve mobbing izleyicilerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar mobbing olgusunun öznel bir deneyim biçiminde ortaya çıkmasından kaynaklı olarak mobbing aktörlerinin mobbing sürecinde aldıkları konum, takındıkları tavır ve tutumlar hakkında genelleyci yargılara varılmayacağını bildirmekle birlikte, örgütlerde mobbing yönetimi açısından belirgin ipuçları sağlamaktadır.⁷³ Örgütlerde mobbinge kaynaklık eden kişiler mobbingi uygulayanlar (mobbingciler), mobbing kurbanları ve mobbing izleyicileri olarak tanımlanmaktadır.

1.2.1. Mobbing uygulayanlar (Mobbingciler)

Mobbingcileri mobbing davranışlarına iten nedenler iki yönlü olarak ele alınabilir. Bunlardan birincisi, mobbingcinin örgütsel kaynakların paylaşımına yönelik istekleri doğrultusunda bir plan dahilinde kişisel olarak ya da bir grup örgütleyerek, diğerlerini saf dışı bırakmasıdır. Bu konu çalışmamızda örgütlerde mobbingin türleri başlığı altında

⁷³ Dieter Zapf and Stale Einarsen, **Individual Antecedents of Bullying**, a.g.e., s. 180

incelenmiştir. Dikkatlice bakılacak olursa, örgütsel hiyerarşik mobbing türleri belirli bir mobbingci tipolojisi çizmemektedir. İkinci yönden ele alınacak olursa, bireyleri örgüt içinde mobbing davranışına iten nedenler kişisel özelliklere bağlı olarak değişmektedir. Vartia⁷⁴, belediye çalışanları üzerinde örgütlerde mobbingin nedenleri üzerine yaptığı araştırmada, gündelik yaşamda insanların çatışmanın kaynakları üzerinde düşünürken daha çok çevresel faktörler yerine kişilik üzerinde odaklandıklarını ortaya koymuştur. Tınaz⁷⁵ Leymann'ın görüşlerinden yola çıkarak, mobbingcilerin, kendi eksikliklerini gidermek için mobbinge başvurduklarını belirtmektedir. Buradan hareketle mobbingciler kendi adları ve konularını yitirmek adına duydukları korku ve güvensizlik sonucunda, başka bir bireyi küçültücü davranışlar sergilemekte ve bu açıdan ele alındığında mobbing eylemi, bir çeşit kompleksli kişilik sorunu olmaktadır.

Mobbing araştırmaları, mobbing uygulayan kişiler için belli özellikleri ön plana çıkararak mobbingci tipolojisini ortaya koymaya çalışmaktadır.⁷⁶ Baltaş'a göre, mobbinge başvuranlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar. Mobbingcinin davranışlarının rasyonel temeli ve açıklaması yoktur.⁷⁷ Tutar'a göre, mobbingcinin sevmediği birine benzemek bile mobbinge maruz kalmak için bir neden olabilir. Kurbanın mobbinge maruz kalması; dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül olabilir.⁷⁸ Ergenekon'a göre, mobbingciler kafalarındaki düşmanca tutumların verdiği gerilimle hem kurbanı,

⁷⁴ Vartia, a.g.e., s.218

⁷⁵ Tınaz, a.ge., s. 58-78

⁷⁶ Kök, a.g.e., s. 437, **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=39 (2. 9.2007) **The serial bully**, <http://www.bullyonline.org/workbully/serial.htm> (2.10. 2007)

⁷⁷ Acar Baltaş, **Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)**, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm, (13.8.2007)

⁷⁸ Hasan Tutar, **Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm> (28.7.2007)

hem de kendisini sürekli baskı altında tutar. Kişiliklerine gösterilecek ufacık bir önem karşısında kolaylıkla “duygusal dağınıklık” gösterirler. Mobbingciler genellikle kararsız ve “savruk” kişilerdir. Zayıf kişilikleri onların kararlı ve istikrarlı olmalarını engeller. Mobbingciler aynı zamanda belirgin “yalancı ruh hali” gösterirler. Ayrıca pek çok kaynakta, mobbingcilerin antipatik kişilikli olduklarından, narsist kişiliğe sahip olduklarından, önyargılı ve duygusal özellikler gösteren kişiler olduklarından söz edilmektedir.⁷⁹

1.2.2. Mobbing kurbanları

Davenport ve diğerlerinin yazdığı kitapta, mobbing kurbanlarıyla yaptıkları görüşmeler sonucunda mobbing kurbanlarının, “çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi bir çok olumlu özellik gösteren duygusal ve zeki kimseler” olduklarını belirtilmektedir. Bunun yanı sıra yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığı daha yüksektir.⁸⁰ Diğer yazarlar da, çok net veriler sunmamakla birlikte, mobbing kurbanlarının yaşanan sürece tepki verme yöntemlerinde farklılık gösterdiklerini belirtmektedir. Olayların gidişatı bazı kimseleri boyun eğmeye ve depresyona iterken, diğer bazı kişileri örgüt çıkarlarına ters olan eylemliliklere sürüklemektedir. Bu davranışlar savunma psikolojisi içinde gösterilen tepkiler olmakla birlikte, mobbingciler için davranışlarını haklılaştırma zemini sunmaktadır. Diğer bir tutum da başına gelen olayları kaderci bir şekilde içselleştirmektir. Ayrıca, hem işsizlik, hem de yeni bir iş bulmanın ve yeni bir bireysel yaşantının güçlükleri mobbing kurbanını rahatsız bir biçimde de olsa, bulunduğu örgütte tutmaktadır. Örgütlerde mobbingin kurbanlar açısından nasıl bir profil izlediğine bakıldığında;⁸¹

Cinsiyet açısından, Her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da, genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve mobbingin psikolojik

⁷⁹ Sevda Ergenekon, **İş Yerinde Duygusal Taciz**,

www.beykent.edu.tr/.../dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc (25.12.2007)

⁸⁰ Davenport ve diğ. **a.g.e.**, s. 50-57

⁸¹ Kök, **a.g.e.**, s.438, Tınaz, **a.g.e.**, s. 96–103

etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra cinsiyet, çalışma koşullarına göre de anlamlı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, erkeklerin yoğun olduğu ortamda çalışan bir kadın ya da kadınların yoğun olduğu bir örgütte çalışan tek bir erkeğin mobbinge uğrama olasılığı yükselmektedir. Meslek ve cinsiyet arasında da anlamlı ilişkiler kurmak mümkündür. Örneğin Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, hemşirelik ve diğer sağlık hizmetlerinde bulunan kadınlar, erkeklere göre mobbing davranışlarına maruz kalmaya daha yakındır. Shat ve diğerlerine göre, mobbing davranışlarının tipolojisi de cinsiyet açısından farklılık yaratmaktadır. Erkekler daha çok yatay ve dikey mobbinge maruz kalırken, kadınlar cinsel taciz ve cinsel saldırganlık davranışlarıyla başa çıkmak zorunda kalmaktadır.⁸²

Yaş dağılımı: Yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Niede'ın varsayımına göre yaş arttıkça mobbing kurbanı olma riski artmaktadır.⁸³ Yaşlı çalışanların, işyerinden ayrılıp yeni bir iş bulmalarının zorluğu dikkate alındığında bu sonuç normal görülebilir. İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde mobbinge maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermektedir. 1991 yılındaki rakamlar, 55 yaşın yukarısındaki çalışanların %25'inin veya daha fazlasının erken emekli olduğunu ve emeklilerin %75'inin yoğun bir mobbinge maruz kaldığını belirtmektedir. Benzer şekilde Almanya'da yapılan araştırmalarda da, 55 yaşın üzerindekiilerin daha çok mobbinge uğrama riski taşıdığı görülmektedir.⁸⁴

1.2.3. Mobbing izleyicileri

Mobbing kurbanının en çok etkilendiği durumlar her zaman doğrudan mobbingcinin kendisine yönelen davranışları değildir. Bazı durumlarda mobbingci diğer insanların mobbing kurbanına yardım edemeyecekleri haksız bir durum yaratmaktadır. Bu durumda izleyiciler de örgütteki mobbinge göğüs geremedikleri için yüksek derecede

⁸² Kevin Kelloway., **Handbook Of Workplace Violence**, Sage Publications Inc., 2006, s.53

⁸³ Akt: Tınaz, **a.g.e.**

⁸⁴ Cengizhan Solak, **İşyerindeki şiddet: Mobbing**. <http://www.sucveceza.com/icerik-394.html> (23.8.2007)

sıkıntı duymaktadır.⁸⁵ Buradaki izleyici, bir bakıma kurban olarak düşünülebilir, çünkü olumsuz davranışlara müdahale edememekte ve bir kısır döngü içinde mobbing davranışlarının kendisini de hedef alacağını düşünmektedir. İzleyicinin süreci kesintiye uğratmamakla birlikte mobbing korkusuyla mobbing kurbanına yardımcı olamamasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir:⁸⁶

- Mobbingcinin örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olduğu durumda sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeyi atması anlamına gelebilir.
- Mobbing kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda izleyicinin olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.
- Mobbingcinin niyetleri izleyici tarafından anlaşılmadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin mobbing sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.

Mobbing izleyicisinin mobbing sürecini fark ettiği ve yine de sessiz kaldığı aşamalar aslında izleyicinin de mobbing koşullarını doğrudan ya da dolaylı olarak yarattığı aşamalar olarak kabul edilebilir. Tınaz bu konuda, “bir olayda susan kişinin, o olayı kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir.” demektedir. Mobbing tanımı içinde önemli bir paya sahip olan güç, izleyicilerin de katkısıyla mobbingcinin lehine doğru çevrilmektedir. Mobbing izleyicilerinin mobbing sürecine açık veya gizli olarak destek verdiği durumlar da vardır. Bu tip izleyiciler “dolaylı mobbingci” olarak adlandırılmakta mobbing sürecinin oluşumunda önemli bir yer işgal etmektedirler.⁸⁷ Bir yöneticinin mobbing sürecine müdahale ederken, mobbingciye doğrudan ya da dolaylı olarak destek veren bireyleri ortaya çıkarmada kararlı olması, sürecin uzamasını ve mobbingin yaygınlaşmasını engellemede etkili olabilir. Mobbing sürecine katılan izleyicilerin, mobbingcilerle birlikte cezalandırılması da, örgüt içinde mobbingin

⁸⁵ Tehrani, a.g.e., s.8

⁸⁶ **Bystanders And Bullying**, <http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm> (23.8.2007)

⁸⁷ Tınaz, a.g.e., s. 58-78

yeniden ortaya çıkması konusunda caydırıcı olabilir.

Görüldüğü gibi mobbing sürecinde yer alan aktörler gerek geçmiş yaşantıları, kişilik özellikleri gerekse de, örgütte buldukları konum itibariyle mobbing davranışlarını yaratan koşullara yön veren kişiler ve bu davranışlardan etkilenen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁸ Çalışmamızın amacı bir yanıyla, mobbing davranışlarının örgüte verdiği zararları ortaya koymak olduğundan, yöneticilerin mobbingin belirtileri ve sürecin yapı ve işleyişi hakkında dikkatli olmasını sağlamak adına kişilerin örgüt içinde sergiledikleri tutum ve davranışları gözden geçirmelerinin faydalı olacağı sonucu çıkmaktadır.

1.3. Sosyal Sistemden Kaynaklanan Nedenler

Toplumda genel olarak sosyal değişimin etkileri sosyolog ve tarihçiler tarafında köklü etkileri olan değişimler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişim, şirketlerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın zayıflaması bunlar arasında sayılmaktadır. Bu etkiler örgütler iklimiyle ilişkilendirildiğinde; artan sosyal bozulma, endişe, belirsizlik ve bilinçsizliğin varlığı rahatlıkla anlaşılabilir. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu görülmektedir. Kök, bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin mobbingi tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını,⁸⁹ Baumann da, tarihsel olarak kapitalist sürecin aşama aşama bireyselliği kışkırtan bir çalışma etiği yarattığını belirtmektedir. Bu uzun dönemde daha çok üretmeyi ve tüketmeyi, dolayısıyla rekabeti öncül alarak ilerleyen bir üretim- tüketim ilişkisini beslemiştir.⁹⁰ Özellikle son dönemde yönetim alanında ele alınan iki başlık olan “rekabet” ve “değişim” örgütlerdeki mobbing davranışının ortaya çıkmasında sosyal sistemin bir kaynak olarak ele alınabileceğini göstermektedir.

1.3.1. Aşırı rekabet

İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan devrim ile gündemimize giren küreselleşme

⁸⁸ Copycat Bullies, Mobbing, Gangs and Sheeple, <http://www.bullyeq.com/mobbing.htm> (1.10.2007)

⁸⁹ Kök, a.g.e., s.440

⁹⁰ Zygmunt Bauman, Çalışma, Tüketicilik ve Yeni Yoksullar, Sarmal Yayınevi, 1999, s.14

ile dünyanın küçülmesi, yükselen bilgi ekonomisi, rekabet koşullarını değiştirmiş ve söz konusu değişim ve gelişmeler, yaşam koşullarının değişmesi ve beklentilerin artmasıyla sonuçlanmıştır. Bütün bu oluşumlar sadece örgütler arası rekabetin değil, aynı zamanda bireylerarası rekabetin de dozunu artırmıştır. Aşırı rekabetçi iş ortamları, hızlı çalışma temposu, artan stres “çalışma” alanlarının adeta bir “mücadele” ortamına dönüşmesine elverişli koşullar yaratmakta ve bu koşullar iş ilişkilerinin ve örgütlerdeki davranış biçimlerinin giderek daha yarışmacı ve birtakım değerlerden yoksun dinamikler çerçevesinde oluşması sonucunu getirebilmektedir.⁹¹ Rekabetçi koşullarda sürpriz unsuru bir avantaj, güven ise bir dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Kişiler farklılıklarını ortaya koyarak kişisel hedeflerine odaklanmakta ve bu nedenle sosyal sistem bireyin ayakta kalmasını vurgulayan bir zeminde gelişmektedir. Rekabetçi ortamda, kişinin diğer insanlarda dışlama ve düşmanlık duygularını ortaya çıkarması halinde önemli derecede gerilim doğacağı kabul edilebilir. Bu düşmanlık ve dışlama duyguları yöneldiği kişinin rekabet etme şansını azaltabilir. Bu nedenle kişisel başarı pek çok zaman başka insanların başarısızlığı anlamına gelmektedir. Buradan hareketle belirli etik düzenlemelerin olmadığı, ya da başka bir deyişle, kişisel etiğin toplumsal bağlamda nasıl bir yer alacağı kimi zaman belirsizliğe düşmekte ve kişiler bireysel kazanımları için diğerlerini yıldırma davranışı içine girme eğilimi göstermektedirler.⁹²

Örgütler de sosyal sistemin içinde yaşayan yapılar olarak sosyal sistemin mobbinge zemin sunan belirli yönelimlerini içermektedir. Yönetim felsefesi ve yönetsel uygulamalar; yöneticilerin mevcut pozisyonlarını koruma amaçlarına, beklenen yetkinlikler doğrultusunda kendilerini geliştirmek yerine, üst yönetimin gözündeki değerlerini başka inisiyatiflerle korumaya çalışmayı tercih etmeleri, ya da tamamen yönetim felsefelerinin niteliği nedeniyle uyguladıkları yönetim tarzları en önemli mobbing nedenlerinden biri olabilmektedir. Rekabetin yarattığı baskıyla yöneticiler tarafından;

- Çalışanların başarılarını kendilerine mal etme,

⁹¹ Sema Özçer, **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)**, İşveren Dergisi, Mayıs 2007, TŞOF Trafik Matbaacılık A.Ş. , s.59

⁹² Donald W. Cole, **Meslek İntiharları**, İlgı Yayıncılık 1989, s. 96–97

- Başarılı çalışanların potansiyel tehlike olarak görülmesi ve başarılarının hasıraltı edilerek görünmez kılınması,
- “Gerekli bilgilerin tekeli” olmanın güç kaynağı olarak algılanarak çalışanlara bilgi aktarımının sınırlanması,
- Geribildirim verilmemesi,
- Çalışan görüşlerine değer verilmeyerek çalışan katılımcılığının ve fikir üretiminin gücendirilmesi,
- Çabaların görmezden gelinerek tanınma ve takdir uygulamalarının kısıtlanması ve çalışanın bir anlamda emeğinin katkısının ve bir bütün olarak kişiliğinin yok sayılması gibi yönetsel davranış ve uygulamalar sıklıkla tercih edilmektedir.⁹³

1.3.2. Sürekli değişim ve yenilik

Toplumdaki birçok eğilimin ve değişimin örgütlerde mobbing olgusunu ortaya çıkarttığına dair pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre, küreselleşme sonucu; etkililik odaklı çalışma, iş güçlendirme, performans odaklı ödül sistemleri gibi kavramlar çalışma hayatında ağırlık kazanmış ve bu durum çalışanlar ve yöneticiler açısından örgütlerde mobbing davranışlarına ivme kazandırmıştır. Bunun yanı sıra, rekabetin yoğun olduğu çalışma çevresi de, hedeflere ulaşmada mobbingi kullanan yöneticiler için bir zemin sunmaktadır.⁹⁴ Toplumlar, sosyal egemenlik eğilimi yoluyla, ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri de destekleyen bir motivasyon rolü görmektedirler. Bu bağlamda, toplumun bu konudaki eğilimi “mobbing”e maruz kalma potansiyelini güçsüzler, azınlıklar ve kadınlar aleyhine desteklemektedir.

Son dönemde yapılan pek çok araştırma, dünyada iş gücünün örgütlenişindeki değişimler ve mobbingin gelişimi arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır. Aşağıdaki liste mobbing ve stresi etkileyen etmenlerin miktarını ve görünümünü ortaya

⁹³ Özçer, a.g.e., s.60

⁹⁴ Denise Salin, **Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence Organizational Antecedents and Gender Differences**, Publications of the Swedish School of Economics, nr:117, Helsingfors, 2003, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a2en.pdf>

koymaktadır.⁹⁵

- Örgütsel küçülme ve yeniden yapılanma işletmede kalan işçilerin iş yükünü hızını arttırmakta ve üzerlerinde hissettikleri baskıyı çoğaltmaktadır. Amerika ve İngiltere’de bu yoğunlaştırılmış işler, işçilerin daha uzun saatler boyunca çalışmalarına neden olmaktadır. Bu rekabet çevresi içinde örgütler maliyet kısma nedeniyle, yeniden yapılanma, küçülme gibi araçlara başvurmaktadır. Maliyetleri kısma nedeniyle iş sözleşmelerini feshetmek, kamu hizmetlerinde dahi çok sık karşılaşılan bir durum olmakta ve işsizlik korkusu mobbing davranışlarına zemin sunmaktadır.
- Esnek çalışmanın artırılması için pek çok ülkede; kısmi zamanlı ya da yarı zamanlı iş sözleşmelerine ya da iş gücünün dış kaynaktan sağlanması gibi yollara başvurulması yaygınlaşmıştır. Endüstrileşen dünyada iş güvenliği algısı da yükselmekte fakat bu algılar gerçekte benzeşmemekte ve ancak az sayıdaki insanın görüşünü yansıtabilmektedir.
- Çoğu ülkede hızla büyüyen servis sektörü, müşterilerin büyüyen orandaki istekleri ve baskıları nedeniyle çalışanların büyük bir bölümünü olumsuz anlamda etkilemektedir.
- Bilgi ve iletişim alanındaki devrim, iş süreçlerini de dönüştürmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu “tele-çalışma” ile kadrolanmakta ve evlerini işyerine dönüştürmektedir.“İşyeri” tanımının genişlemesi örgütlerin yeni ölçütlerle tanışmasına neden olmaktadır. (Sözgelimi; evde temel güvenlik ve sağlık düzenlemelerinin sağlanması gibi) İşin örgütlenişi değiştikçe, pek çok insan takım çalışması, kendini yöneten ve otonom ekiplerde çalışmaya başlamıştır. Bu düzenlemeler belirli bir çalışma etiği ve kültürel çerçeveye uyumlaştırılmış bir şekilde yürütülmediği takdirde çalışanlar için işlevsel olmayan bir rekabet ve düşmanca bir örgüt iklimini sağlayacak koşulları

⁹⁵ Helge Hoel, Kate Sparks and Cary L. Cooper, **The Cost Of Violence/Stress at Work And The Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment**.The International Labour Organization (ILO) Geneva, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf> (20.8.2007) s.7, Özçer, a.g.e., Helge Hoel and Denise Salin, **Organizational Antecedents Of Workplace Bullying**, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Taylor&Francis Inc., 2003, s.204-207

oluşturmaktadır.

- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde değişimin boyutları çok büyük olmakta ve emeğe dayanan endüstrilerden teknolojiye dayanan endüstrileşmeye yönelişte, yeniden yapılanmada, kültürel çeşitliliği bir arada tutma ya el yordamıyla sürdürülmekte ya da ekonomik değişimin özneliğine bırakılmaktadır. Bu gelişmeyle birlikte, işyerinde demografik değişiklikler de meydana gelmektedir. Mobbingden en çok etkilenme olasılığı olan azınlıklar, kadınlar ve yaşlıların korunacağı düzenlemeler yapılmadığında örgütlerde meydana gelebilecek sürekli çatışma ve yıldırma davranışlarına rastlanması sürpriz olmayacaktır.
- Pek çok ülkede kadınlar büyüyen bir oranda işgücüne katılmaktadır. Buna rağmen kadın çalışanlar tehlikeli işlerde, sıklıkla düşük iş güvenliği, düşük ücret ve uygun olmayan iş koşullarında çalışmaktadır. Bu süreç gelişmiş ülkelerle sınırlı değildir. Gelişmekte ve endüstrileşen ülkelerde kadın çalışanların deneyimleri daha acıdır; kültür ve dini inançlarla şekillenen cinsiyet ayrımcılığı ve cinsel taciz genel bir gerçek olarak yaşanmaktadır. Kadınların yükselen oranlarda yönetsel işlerde çalışmalarına rağmen erkekler tarafından yıldırılma davranışlarına maruz bırakıldıkları görülmektedir.
- Çok gelişmiş ülkelerde nüfusun yaşlanması sosyal hizmetlerde büyüyen bir baskı sonucunu doğurmaktadır. Hastaneler ve bakımevlerinde giderek çoğalan bakıma muhtaç yaşlılar çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırmaktadır.
- Pek çok ülkede işgücü cinsiyet, ırk, fiziksel yetenek başlıklarında çeşitlenmekte ve bu çeşitliliğe doğru bir yönelim kazanmaktadır. Bu gelişme uygun bir şekilde yönetilmez ise, bireyler ve gruplar arasında gerilim ve çatışmaya yol açabilir.

Örgütlerin içinde buldukları sosyo-ekonomik sistemden ayrı olarak ele alınamayacağı ve bu nedenle toplumsal yapıda meydana gelen dönüşümlerin, örgütleri de doğrudan ya da bir süre için dolaylı olarak etkileyeceği düşünüldüğünde, yöneticilerin mobbing

yönetiminde örgütün çevresini kapsamlı bir biçimde değerlendirmesi önem kazanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ETKİLERİ VE MOBBİNG YÖNETİMİ

Mobbing olgusu, geniş bir yelpazede mobbing kurbanlarına, kurbanın ailesi ve yakınlarına ve buradan hareketle topluma olumsuz etki eden bir niteliğe sahiptir. Toplum içinde yaşayan organizmalar olan örgütler de, belirli düzeylerde mobbingden etkilenmekte ve bazen mobbingin dolaylı ya da doğrudan üreticisi, bazen de, mobbingin davranışlarının mağduru konumuna düşmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde mobbingin birey ve örgütlere etkilerini ve yönetilebilir bir olgu olarak mobbinge başa çıkma konusunda örgütlerin izleyebileceği yolları tartışacağız.

1. Mobbingin Etkileri

Mobbingin etkileri pek çok araştırmada iki düzlemde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, mobbing yaşantısının bireye etkileri, ikincisi de uygulandığı örgüte etkileridir.

1.1. Mobbingin Bireye Etkileri

Mobbing kurbanları yoğun stresle ilişkili sağlık sorunları yaşamaktadır. Namie'nin, WBTI'nın (İşyerinde Duygusal Taciz ve Travma Enstitüsü) 2003 yılında yaptığı araştırmadan aktardığına göre, araştırmaya katılan mobbing kurbanlarının %76'sında çeşitli anksiyete bozuklukları , %71'inde uyku bozuklukları, yine %71'inde dikkat kaybı, %47'sinde PTSD (post-traumatic stress disorder), %39'unda depresyon ve %32'sinde panik atak sendromu görülmüştür. Ayrıca stresin birey üzerinde yarattığı biyolojik değişiklikler sonucu kalp hastalıklarına yakalanma riski yüksek olarak bulgulanmıştır.⁹⁶ Bu hastalık belirtileri ve sağlık riskleri uzun dönemde geçmeden

⁹⁶ Gary Namie, **Workplace Bullying: Escalated Incivility** , Ivey Business Journal November/December 2003, s. 3

sürüyorsa, mobbing kurbanı için daha zor bir süreç başlamaktadır.

1.1.1. PTSD

Mobbingin uzun süreli duygusal saldırıları sonucunda mobbing kurbanının Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayacağı düşünülmektedir. PTSD psikolojik hasardır. Bu hasar savaş sonrası askerlerin, tecavüz kurbanlarının yaşadığı duruma benzer bir şekilde mobbing kurbanının, mobbinge maruz kaldığı süreç sonrasında yaşadığı sağlıksız durumdur. Yaşanan aşırı biçimdeki tehdit ve tehlike, aşağıdaki semptomlar şeklinde ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olmaktadır:

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik,
- Hayata kaderci bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali,
- Uykusuzluk ya da uyku bozuklukları,
- Dikkat kaybı,
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihar ya da cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Bu yönüyle bakıldığında bir işyeri travmasının ciddi sonuçlar doğurabileceği anlaşılabilir. Leymann İsveç'te mobbingin yarattığı örgütsel strese bağlı olarak çalışanların %10'unun tedavi gerektiren psikolojik travmaya girdiğini belirtmektedir. Ayrıca yine Leymann'a göre İsveç'te meydana gelen intihar olaylarının %10'u örgütsel mobbingle ilişkilidir.⁹⁷Sağlık sektöründen bir örnek vermek gerekirse, Tehrani tarafından 165 hasta bakıcı üzerinde yapılan araştırmada elde edilen veriler, iki yıllık süre boyunca %40'lık bir bölümünün mobbinge maruz kaldığını, %68'lik bir

⁹⁷ Davenport ve diğ. a.g.e., s. 146

bölümünün de mobbing izleyicisi konumunda bulduklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışanlardan 67'sinin yüksek düzeyde travma yaşadığını ve PTSD özelliği gösterdiği de araştırmanın bulguları içinde yer almaktadır.⁹⁸

Mobbing hakkında yoğun araştırmaların yapıldığı Amerika ve Almanya'nın da içinde bulunduğu biçimiyle dünyanın hemen her yerindeki örgütlerde mobbing davranışlarının olduğu kabul edilmektedir. Varlığı konusunda fikir birliğine varılmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir anlaşmaya varılamaması, semptomların saptanmasında güçlük çekilmesi, mobbingin ilk aşamasında yaşananların örgütte her zaman olagelen sıradan çatışmalarla karıştırılması, mobbinge ilişkin teşhislerin yapılmasını güçleştirmektedir.⁹⁹

1.1.2. Mobbingin dereceleri

Davenport ve diğerlerinin ortaya attığı “mobbingin dereceleri” kavramı vücut yanığının derecelerine benzetilerek oluşturulmuştur. Kavramsallaştırmada, bilimsel bir ölçek kullanılmamakla beraber, yaptıkları mobbing araştırmasında görüşme yaptıkları mobbing kurbanlarının mobbingden etkilenme dereceleri referans alınmıştır. Mobbing derecesini değişik etmenler belirlemektedir. Bunlar; mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel sistem koşullarıdır. Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi kavramların ölçülmesi zor olmakla birlikte, mobbing şiddetinin tek ölçüsü mobbing kurbanının öznel değerlendirmesidir. Bu dereceleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:¹⁰⁰

1.1.2.1. Birinci derece mobbing

Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya bulunduğu örgütte, ya da farklı bir örgütte tamamen rehabilite edilir. Bu süreçte, iş arkadaşlarından küçük düşürücü

⁹⁸ Noreen Tehrani, **Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect.**, British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 32, No. 3, August 2004, s.24

⁹⁹ İpek İmirlioğlu. **İş yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl:18, Sayı:210, Haziran 2006, s.8–10.

¹⁰⁰ Davenport ve diğ., **a.g.e.**, s.21–61

davranışlar görmek şaşırır ve sıkıntı verir. Kişi kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Bazı mobbing kurbanları bu sürece karşı koymaya çalışırken, bazıları olan biteni hoş görebilir. İş ortamına soğukluk duymaya ve başka bir iş aramaya başlarlar. Mobbingi bir hastalık sarmalı olarak kabul edersek; kişinin birinci derece mobbing içinde şu hastalık semptomlarını göstermesi olasıdır: Mağdurlarda görülen mobbing sürecinin ilk aşamasındaki etkiler, genellikle her tür durum karşısında nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğüdür.¹⁰¹

1.1.2.2. İkinci derece mobbing

Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne dönmekte zorlanır. Kişi eğer çalışmaya devam ederse, sağlık sorunları iş verimliliğini etkilemeye başlar ve tıbbi yardım gerekliliği ortaya çıkar. Bu aşamada görülebilecek semptomlar ise; yüksek tansiyon, Kalıcı uyku bozuklukları, mide bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma ya da verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalma, işe gitmeme veya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular yaşama, (görünür hiçbir neden yokken uçuş, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması) şeklinde sıralanabilir.¹⁰²

1.1.2.3. Üçüncü derece mobbing

Kişi işgücüne dönemez. Fiziksel ve ruhsal olarak gördüğü zarar, rehabilitasyonla giderilecek sınırı geçmiştir. Bu aşamada mobbingin verdiği zararlar yıkım düzeyine ulaşmış durumdadır. Corten tarafından, 2005 yılında 395 kişiye yönelik yapılan araştırmada, araştırmaya katılanların %76'sının dokuz ay boyunca çalışma hayatına dönemediği, araştırmaya katılanların üçte ikisinin anti-depresan kullandığı, %60'lık bir bölümünün destekleyici terapi ve bunlardan yarısının da psikoterapi gördüğü, mobbing

¹⁰¹ Gary Namie ve Ruth Namie, **The Bully at Work**, Sourcebooks, Inc. Naperville, Illinois, 2000, s.,63.

¹⁰² **What are the effects of bullying?**, http://www.bullyfreealberta.ca/teens_bullying.htm (23.9.2007)

kurbanlarının ancak %27'sinin aynı işe geri döndüğü ve %33'ünün işine son verildiği saptanmıştır. Mobbingin ilerleyen boyutlarında görülen semptomlar; şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri ve diğer ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere yönelik şiddet şeklinde sıralanabilir.¹⁰³

1.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere Etkileri

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Mobbingin örgüt açısından yarattığı hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artmakta ve örgütte sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülmektedir. Uygulanan mobbing nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırmakta; buna karşılık verimliliği düşürmektedir. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir işyerinde çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve bir takım taciz edici davranışlara maruz kalıyorsa, iş ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur¹⁰⁴. Nitekim örgüt yönetimleri, çatıları altında uygulanan mobbingin sürmesine göz yumdukları takdirde kilit insanları yitirirler; işgücü devir oranı aniden artar ve olumsuz bir örgüt iklimi tablosu ortaya çıkar. Genel saygı

¹⁰³ Loreleigh Keashly ve Steve Harvey, **Workplace Emotional Abuse**, Handbook of workplace violence, Sage Publications Inc., 2006, s. 98-101

¹⁰⁴ Tınaz, a.g.e., s.158, Sarah J. Tracy, Pamela Lutgen-Sandvik and Jess K. Alberts, **Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying**, Management Communication Quarterly 2006; 20, s. 153

duygularında bir azalma gözlenirken örgüt kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır. Bu olgunun dolaylı maliyetini ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde ifade etmek mümkündür.

1.2.1. İş doyumuna etkileri

Mobbing davranışları çalışanlar için düşmanca bir atmosfer yarattığından ve örgütte etik bir bozulmaya neden olduğundan iş doyumunu düşüren bir özellik göstermektedir. İş doyumsuzluğunun örgütün yapı ve işleyişine olumsuz etkileri şu şekilde belirtilebilir:¹⁰⁵

1.2.1.1. Hastalık izinleri ve devamsızlık

Mobbingin ilk aşamalarında mobbing kurbanı mobbinge maruz kaldığını fark edemediğinden mobbingcinin olumsuz eleştirilerini ve haksız davranışlarıyla başa çıkmak için daha çok çalışma yoluna gitmektedir. Bu yüzden ilk aşamalarda mobbing kurbanının çalışma süresi azalmamaktadır. Orta aşamalarda kurban ceza görme korkusu yüzünden herhangi bir iş yapmaktan çekinir hale gelmektedir. Son aşamada ise, tamamen aşağılanmış, hayal kırıklığına uğramış ve iş doyumunu bitmiş olan çalışan stres ve travma semptomlarının pek çoğunu yaşadığından işe gelmeme eğilimine girmektedir. Önceleri az sayıda devamsızlık yapan kişi mobbingin etkisi arttıkça hastalık izinlerini arttırmakta ve bu izinler uzun bir dönemi kapsamaktadır.¹⁰⁶

1.2.1.2. Artan personel hareketliliği

Mobbing kurbanlarının pek çoğu yaşadıkları mobbing deneyiminden kaçınmak için buldukları örgütü terk etmektedir. Bu durum sıkça “sorunların örgüt içinde çözülemeyeceği” şeklindeki düşünce biçiminde görülür. Kurbanlar tekrar çalışma ortamına dönmekte güçlük çekmektedir. Bunun nedeni, mobbing deneyiminin bulunulan ortamla ilişkilendirilmesi sonucu, çalışmaya kalındığı yerden başlama korkusu şeklinde ortaya çıkan işyeri korkusudur. İşini iyi yapan ve belirli bir birikime

¹⁰⁵ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, 1. Baskı, Haziran 2004, İstanbul, s.64-75.

¹⁰⁶ Tehrani, **a.g.e.**, s.13

sahip olan deneyimli kişilerin işyerlerine dönmek istemeyişleri onlar için başka bir yerde çalışma düşüncesini beraberinde getirecektir. Bu durum ayrıldıkları firma için, yeni eleman arayışı, işe alınan çalışanın eğitimi gibi pek çok başlıkta maliyetlerin yükselmesi anlamına gelmektedir.

1.2.1.3. Sabotaj

İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bazen bu duygular işyerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller sabote eder, ya da kullandığı alete zarar verir. Buna benzer biçimde; toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletenden çıkartma gibi bilinçli veya bilinç dışı sabotaj davranışları söz konusudur.¹⁰⁷ Bir diğer boyutta kişinin bu olumsuz duyguları kendine yönelir ve varlığına zarar verir. Tekstil fabrikasında çalışan bir işçinin makinenin iğnesini sürekli parmağına batırarak iş kazası yapması bu duruma bir örnektir. Bunların dışında, uyuşturucu gibi zararlı maddelere alışmak, aşırı ilaç ve alkol alımı, kumar eğilimi gibi kişinin hem kendisine hem de ailesine zarar veren tutumları ortaya çıkarabilir. Gerek örgütsel gerekse bireysel sabotaj ürünleri insanın ruhsal yapısındaki tahrip duygularının doyumsuzluk sonucu tetiklemesiyle bilinçli veya bilinçsiz bir davranış ürünü olarak ortaya çıkar. Kişi bazen bu davranışları mantıklı bir gerekçeyle sunar ve akılsallaştırır.

1.2.2. İş niteliği ve niceliğindeki düşüş

Mobbingin işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir.¹⁰⁸ İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını

¹⁰⁷ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.94

¹⁰⁸ Kate Hartig & Jeannene Frosch, **Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard**,

<http://www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf> (25.9.2007)

düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak, örgüte bağlılık ve işe bağlılık konusunda önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur. Bu anlamda mobbing ekip çalışması ve ruhunu bozarak yapılan işlerin belirli bir düzeyi yakalamasını engellemektedir. Bunun yanı sıra, örgütteki kilit noktalarda bulunan çalışanların, yukarıdaki nedenlerden ötürü işten ayrılmaları da, yapılan işin nitelik ve niceliğini düşürecektir.

1.2.3. Meslek intiharları

Donald W. Cole “Meslek İntiharları” adlı kitabında günümüz rekabete dayalı sisteminde en büyük sorunun verimlilik baskısı sonucu başta olmak üzere çeşitli nedenlerle örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağında meydana gelen yıpranma ve yılma davranışlarını incelemiş ve yönetim alan yazınına yeni bir kavram getirmiştir. Yazara göre, özellikle işini iyi yapan çalışan ve yöneticilerde ortaya çıkan yeni bir tür hastalık olan “meslek intiharları”; temelde aşırı endişe, stres ve işlevsel olmayan çatışmaların kişileri çalışma hayatı dışına atmasıyla sonuçlanan önemli bir olgudur. Araştırmamızın başlığı olan mobbing ile meslek intiharları arasında ikisinin de sonucu olan çalışanın işgücünden ayrılması ve örgüt bağlılığının azalması açısından anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.¹⁰⁹ Örgütler örgütsel sağlığı korumak adına; mobbing davranışlarının yaygınlaşmasından sonra liderlik yöntemleriyle, çatışma yönetimiyle ve örgütsel güç dengeleriyle uğraşmak zorunda kalacak, zaman ve kaynaklar açısından yüksek bir maliyetin altına gireceklerdir.

Bunun yanı sıra, mobbingin örgütlere ekonomik anlamda önemli bir maliyet yükü getirdiği açıktır. Söz gelimi, yapılan araştırmalarda, sırt ağrıları gibi tipik stres belirtileri sonucu İngiltere’de 6,5 milyon işgününün kaybedildiği ortaya çıkmaktadır. Kişi başına 475 pound olarak hesaplanan bu iş kaybı örgütsel stres sonucu yıllık 7 milyon pounda ulaşmaktadır. Avustralya Sendikalar Konfederasyonu mobbingin yıllık 3 milyar dolarlık bir kayba neden olduğunu belirtmektedir.¹¹⁰ CBI tahminine göre, İngiltere’de 1997

¹⁰⁹ Donald W. Cole, **Meslek İntiharları**, İlgı Yayıncılık, 1989.

¹¹⁰ Quigg, Anne-Marie. **The Resonance of le Harcèlement Moral, Mobbing or Bullying in the**

yılında, stres ve stres nedenli hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlin olmuştur. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde zorbalığa maruz kalma nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir. Bu da zorbalığın İngiltere'ye yıllık maliyeti 6 milyar sterlin civarındadır.¹¹¹ Ayrıca National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da mobbingin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır¹¹².

2. Mobbing Yönetimi

Mobbing küçük düzeyli şiddetten başlayarak, belirli bir süre boyunca kişiyi yıldırma ve yıkıcı etkilerini göstermeye giden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Pek çok mobbing araştırmacısı mobbingin ilk aşamalarında önleme, durdurma ya da etkilerini azaltma yoluyla yönetilebileceğini düşünmektedir. Araştırmacılar mobbingin etkilerini temel olarak, mobbing yönetimi için üç aşamalı bir model önermektedir:¹¹³

Birinci aşama: Mobbingin ortaya çıkmasını engellemek için gösterilen çabaları kapsayan erken önleyici yönetim aşaması ya da önleyici stratejiler aşaması olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak iş düzenlemelerini ve sosyal etkileşime yön vermeyi kapsayan bu aşamada, çalışanların eğitimi, iş tasarımını ve iş çevresinin düzenlenmesine

Performing Arts Workplace.Department of Cultural Policy & Management, School of Arts City University, London , 1995,s.5

¹¹¹ Arpacıoğlu Gülcan, **Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi'**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY> , (17.7.2007)

¹¹² Vittorio Di Martino and Mohtar Musri, **a.g.e.**, s.6.

¹¹³ Einarsen, Hoel, Zapf&Cooper, **The Concept of Bullying at Work**, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Taylor&Francis Inc., 2003, Phil Leter, Diane Beale, Claire Lawrence, Carol Brady, Tom Cox, **Violence And Work İntroduction And Owerview**, Routledge İnc., 1998, s.12, Kelloway Kevin, Barling Julian, Hurrell Jr Joseph J. , **Handbook Of Workplace Violence**, Sage Publications Inc., 2006

odaklanılmaktadır.

İkinci aşama: Sıralı tepkisel stratejiler olarak adlandırılan bu aşamada, mobbing etkileri görülmeye başlamıştır. Bu aşamada, mobbing kurbanının ve içinde bulunduğu örgütün gördüğü zararı en aza indirecek ve potansiyel mobbing oluşumunu engelleyecek önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü aşama, Mobbingin tamamlandığı; mobbing kurbanı ve örgütün belirli bir yıkımı geçirdiği süreçten sonra yapılabilecekleri kapsayacak, mobbing sonrasında rehabilitasyon stratejilerini içeren yönetim aşamasıdır.

Bu yönüyle önleme çalışmaları, yalnızca mobbing olayına yönelmemekte, aynı zamanda mobbingin yeniden oluşumunu engelleyecek, zararlarının olası etkilerini gidermeye çalışacak bir biçimde mobbing karşıtı politikaların kurumsallaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Leymann'a göre;¹¹⁴ mobbinge mücadelede hangi yolların seçileceği konusunda önemli olan mobbingin hangi aşamada olduğunu tespit etmektir. Bu noktadan hareketle mobbingi durdurma, gelişmesinin önüne geçme, ya da kurbanı rehabilite etme yollarından biri seçilebilir. Araştırmamızda mobbingin ortaya çıktığı ilk aşamada alınacak önlemleri incelemek için, örgütlerde mobbing riskini azaltacak önlem ve programlar üzerinde duracağız.

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun içinde yöneticiler mobbing davranışları ile ilgili olarak önce erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar.

Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması mobbingin getireceği insan gücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing kurbanı veya izleyicilerinin motivasyonlarını olumlu etkiler. Erken önleme unsurunu harekete geçirebilmek için, mobbing sendromunun hangi aşamada olduğunu belirlemek

¹¹⁴ Leymann, **Measurements Against Mobbing**, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (11.8.2007)

gerekir. Örgütte mobbing yapılıyor mu? Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa önlem alınması ihtiyacı vardır.¹¹⁵

- Örgütte bir sorun çıktığında sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen çalışanlarda ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak iş devir hızı yükseldi mi?
- Çalışanlar sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte çalışanlarda genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen personelin daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği eksiği var mı?

Erken önlemede önemli olan yöneticinin mobbing sürecinin gelişimini hızlı bir biçimde fark etmesidir. Son yıllarda dikkatler davranışsal risk tayini ve yönetimi üzerinde yoğunlaşmış durumdadır. Davranışsal risk danışmanları için mobbingin tanımı henüz belirsiz olsa da, semptomlar ve sendromunun sonuçlarının belirsiz olmadığı söylenebilir. Buradan hareketle kişilerin eylemlerinden yola çıkarak yorumda bulunmak, kişilerin niyetlerini ölçmekten daha kolay ve anlaşılırdır.

Örgütte mobbing sendromu ya da belirtileri belirlendikten sonra ise, çeşitli yöntemlerle durdurulması ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Davenport ve diğerlerine göre¹¹⁶, kendisinin mobbing kurbanı olduğunu düşünenlerin başvurabilmesi için anlaşmazlık çözümü veya aracılık için geliştirilmiş stratejiler ortaya konulmalıdır. Sözelimi, üst yönetimin zor durumda olan çalışanlara yönelik bir danışman ataması da izlenebilecek yollardan biridir. Bu durumda yönetim danışman olarak atadığı kişilere bireysel olaylarda inisiyatif koyma yetkisini de vermelidir. Çünkü örnek olaylar mobbing sürecinin tehlikeli düzeyinde etkin olmayan yöneticilerin örgütsel rolünün güvensiz

¹¹⁵ Çiğdem Kirel, **Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.

¹¹⁶ Davenport ve diğ., **a.g.e.**

olduğunu göstermektedir.¹¹⁷ Bu yüzden; yönetim, danışmanın rol tanımını açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Ülkemizde son zamanlarda yeni bir kavram olarak “mobbing uzmanı” alan yazında yerini almıştır. Henüz örgütler için yeni bir konu olan mobbing uzmanlığı konusunda açık bir tanım yapmak güçtür.¹¹⁸ Örgütlerde mobbingi önlemek için danışman atanabileceği gibi küçük çaplı komitelerin oluşturulması da, mobbingi önlemek için etkili bir yol olarak düşünülebilir. Bu komitelerde yaş ve cinsiyet dengesinin tutturulması önemlidir. Komiteler yoluyla, çalışanlar mobbingi tanımlama, açığa çıkarma ve engelleme adına meşru bir güç kazanarak, Davenport ve diğerlerinin tanımıyla "örgüt sağlığını kemiren kanser" olan mobbingin örgütte tutunmasını engelleyecek bir yasal zemin bulabilecektir. Bu komiteler bir bakıma erken önleme sistemi olarak harekete geçerken diğer yandan da, örgütün uyguladığı mobbing karşıtı programı uygulama ve denetleme işlevine de koşulabilir. Mobbing programlarının başarılı olmasını sağlayacak çalışma grupları bu biçimde, katılımcı bir yönetim anlayışını hayata geçirirken bunun yanı sıra da, örgütsel kültürün tabana yayılması ve örgütsel sağlığın geliştirilmesi konularında da katkı sağlayabilir.

Örgütlerdeki mobbing yönetiminde, mobbingin hangi aşamada olduğunu belirlemek ve örgüt içi şeffaf politikaları uygulamaya koymak için, mobbing kayıtları önemli bir işleve sahip olabilir.¹¹⁹ Mobbing kayıtlarında,

- Mobbing kurbanına ne söylendiği veya ne tür bir davranışın yöneldiği,
- Davranışın zamanı ve yeri,
- Mobbing kurbanının mobbing süreci öncesinde; sırasında ve sonrasında neler hissettiği,

¹¹⁷ Leymann, **Measurements Against Mobbing**, a.g.e., <http://www.leymann.se/English/frame.html> (12.8.2007)

¹¹⁸ **Yeni Bir Kavram: Mobbing Uzmanı**, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=39 (14.8.2007)

¹¹⁹ **Let's Beat Bullying, An Anti-Bullying Resource for Those Working in Youth Work Settings**, Youth Health Programme & Child Protection Unit 2007, <http://www.childprotection.ie/bully.pdf> (12.12.2006), s.69

- Mobbing izleyicileri de dahil olmak üzere mobbing sürecinde olanları ve yaptıklarını kanıtlayan her türlü bilgi ve belge bulunmalıdır.
- Bunun yanı sıra, mobbing kurbanının iş tanımı ve üstlerinin mobbing sürecinde danışman olarak oynadığı rollerde dosyaya eklenebilir.

Tim Field'in mobbingi önlemede açık ve etkili bir örgütlenme olarak önerdiği "konuşan/açığa çıkararak örgüt" tanımı mobbing kurbanları ve izleyicilerine karşılaştıkları mobbing olaylarını raporlama yükümlülüğü vermektedir.¹²⁰ Böylece doğası gereği gizli olarak başlayan ve süreç sonunda doğrudan saldırılara dönüşen mobbing uygulamalarının ilk evrelerinde önünü almak mümkün olacaktır. Özellikle Avrupa'da örgütlerin mobbinge mücadele yöntemlerine yönelik araştırmalar mobbingi önlemede başarılı engelleme programlarının etkili olduğunu göstermektedir. Ancak mobbing karşıtı programların başarısı bazı koşullara bağlıdır. Örgütlerde baskı yaratan problemlerin olması, başka örgütlerin uyguladığı programlarla rekabet edilmesi ve mobbing konularının yarattığı olumsuz imaj, örgütlerdeki sosyal ve kültürel ortamın zayıflığı önleme programlarının başarısını azaltabilir. Örgütlerin kendi iç dinamiklerini ve çevresel etmenleri hesaba katarak özgün mobbing programları tasarlamaları ve uygulamaları uzun dönemde mobbingin neden olabileceği ekonomik maliyeti engelleme açısından olumlu anlamda katkı sağlayacaktır.

Örgütlerde mobbingin oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış önleme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir. Çatışma yönetimi teknikleri, iş tasarımının değiştirilmesi, uygun liderlik davranışları, kişisel ahlak gelişimini sağlamak, mobbing kurbanlarıyla iletişim kurmak, mesleki rehabilitasyon, hukuki önlemler almak mobbing yönetiminde alınacak tedbirler arasında sayılabilir.¹²¹

2.1. Çatışmaları Yönetmek

Mobbing ilerlemiş ve yıkıcı etkilere sahip olan çatışmadır. Çatışma; örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kıt

¹²⁰ Tim Field, a.g.e.

¹²¹ Kirel, a.g.e.,

kaynakların paylaşılması görevlerin dağılımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.¹²² Avusturya İşçi Sendikası Konfederasyonu (ACTU)'nun işçileri üzerinde 2000 yılında ülke çapında yapılan araştırmada örgütsel mobbing davranışlarının %42 oranında yönetim ve işçiler arasındaki çatışmayla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.¹²³

Mobbingdeki çözülmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Eğilimde süren çatışma yoğunlaşmakta ve baş edilemez boyutlara ulaşmaktadır. Bir konu eylem ve tepkilerle karmaşık birkaç konuya dönüşmektedir. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğu unutulmakta ve mobbing süreci harekete geçmektedir. Çözülmemiş çatışma, verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açmaktadır.¹²⁴ Bu aşamadan sonra mobbing kurbanının davranışları yöneticisine ya da üst düzey yöneticisine onu eleştirme gerekçesi sunmakta ve mobbing sürecini tetiklemektedir.

Mobbingi önlemek için tüm çalışanların, çatışmaların tehlikeli boyutlara tırmanmasını engellemek adına belirli bir politikayı hayata geçirmek konusuna ilgi göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütte bir kural olarak yöneticilerin dikkatini tırmanışta olan çatışmalara çekmeleri yararlı görünmekte ve mobbingi önleme politikası oluşturmak için örgütlerde, çatışma yönetimine yönelik eğitimlerin verilmesi de önemli bir adım olmaktadır. Çatışmaların belirli bir seviyeye geldiği noktalarda, çatışma yönetimi kurtarıcı bir rol oynamaktadır. Çatışmaların yönetilmesi ve çözülmesi yöneticiler açısından gerçek bir liderlik sanatıdır. Bu sürecin etkili sonuçlar verebilmesi için bazı önemli aşamalar vardır:¹²⁵

1. *Problemi çözmek için ilk adım atılır:* Taraflar ayrı ayrı dinlenir. Hatta bir araya getirilerek tartışmaları sağlanır. Böylece çatışmanın kaynağı seslendirilmiş ve yanlış anlaşılma nedeniyle büyüyen çatışmalar önlenmiş olur.

¹²² Tınaz, **a.g.e.**

¹²³ Helge Hoel, Kate Sparks and Cary L. Cooper, **a.g.e.**

¹²⁴ Davenport ve diğ., **a.g.e.**, 132.

¹²⁵ **Çatışmaları Yönetelim**, <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=8> (12.9.2007)

2. *Ortak amaç ve paydalar vurgulanır:* Bu aşamada yönetici, ayrılıklardan ziyade birleşilen konular üzerine vurgu yapar. Firmada herkesin önemli olduğunu, her bir çalışanın takımın vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edildiğini dile getirir.

3. *Yönetici güç ve otoritesini kullanır:* Bu aşamada yönetici tarafları dinleyip olayı inceledikten sonra “Bu olay şu şekilde sonuçlanmıştır” şeklinde kendi güç ve otoritesine dayanarak bir karar verebilir. Bu karar taraflardan birisinin aleyhine olabilir. Ancak her iki taraf da verilen karara uymak zorunda kalacakları için durum çözülebilir.

4. *Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme:* Yöneticiler zaman zaman çatışmaya taraf olan kişilerin departmanlarını ve konumlarını değiştirebilirler. Araya belli bir mesafe konarak tarafların yüz yüze gelmesi engellenir. Bazen çatışan taraflar farklı birimlere bağlanabilir ve iletişim eğitimine tabi tutulabilir.

5. *Çoğunluğun benimsediği yol izlenir:* Yönetici daha önceden almış olduğu tedbirlerin işe yaradığını fark ederse konuyu örgütte mevcut çoğunluğun benimsediği bir yöntemle ve oylama yoluyla çözümlene yoluna gidebilir.

6. *Çatışmanın kaynakları ortadan kaldırılır:* Çatışma kaynaklarının ortadan kaldırılması en rasyonel yöntemlerden birisidir. Her şeyden önce, insan kaynakları doğru ve kabul edilebilir yöntemlerle işe yerleştirme yapmalıdır. Adayların kişilikleri iyi öğrenilmelidir. Çatışmalar finans, insan gücü, araç-gereç gibi kıt kaynaklar nedeniyle ortaya çıkmışsa bunların arttırılması yoluna gidilmelidir.

2.2. Mesleki Rehabilitasyon

Mobbing sürecinin geliştiğinin anlaşılmasıyla birlikte, yöneticilerin astlarını süreçten koruma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu mobbing kurbanının süreçten önceki çalışma yeteneklerinin ve konumunun geri kazandırılması anlamına gelmektedir. Hastalık iznine çıkan kurbanın mesleki rehabilitasyona tabi tutulması Leymann'ın önerdiği bir yoldur. Mobbingi önlemede gözetimciler mobbing davranışlarının ilk işaretlerini görebilmelidir. Bir veya birden fazla çalışanla görüşme yaparak, tehlikede olan

çalışanlara tavsiyelerde bulunmalıdır. Bazen yöneticiler harekete geçmek için tek bir örneği erken olarak görebilirler. İlk adımda mobbinge müdahale etme ve önlemenin bir yolu da örgütün dışında gelişen, örgütü etkileyebilecek olayları düzeltmek, örgütsel düzeni ve etik davranışların yerleşmesini sağlamaktır. Mobbing sürecinde çalışanları tehlikelere karşı korumak gözetimci ve yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanların mobbing sürecinden etkilenip hastalandıklarını hissettiklerinde mesleki rehabilitasyon önerebilirler. Ayrıca mobbing sürecine sürüklenen mutsuz insanların olduğu bir örgütte, yönetimin başarısızlığı olarak sınıflandırılabilir. Zarar bir kez oluştuğundan sonra yönetim ne yapmalıdır? İnsanların damgalanması önlenmeli, kişiler daha önceki saygınlık ve sorumluluklarına dönebilecek şekilde rehabilite edilmelidir. Yönetim; bir özür, tedavi, şirkette başka bir görev ve gerekiyorsa eğitim, teşvik ve destek ya da başka bir iş bulmaya yardım sağlayabilir.¹²⁶

2.3. Eğitim

Takım ruhunu geliştirmek, örgüt içinde ve örgüt dışında sosyal etkileşimi arttırarak örgütsel iletişimi olumlu bir şekilde yapılandırmaya olanak sağlayacak ve örgütsel bütünleşmeyi kısa zamanda çalışma verimliliğine yöneltecektir. Kirkham ve Moore'dan aktarıldığına göre, mobbingi daha ilk aşamalarında engellemenin en etkili yolu örgütsel bilinçliliğin arttırılması biçiminde olmaktadır. Bu, çeşitli biçimlerde tasarlanabilecek projelerle ortaya konabilir. Mobbing seminerleri, el kitapçıkları, örgüt içi elektronik postalar, ses ve görüntü kayıtlarının izlenmesi ve irdelenmesi, mobbinge yönelik farkındalığın arttırılması ve olgunun daha başlamadan önünün kesilmesi için önemli fırsatlar sağlayacaktır. Genel kaniya göre, mobbingin örgütlere ekonomik zararları, önleme çalışmalarına ayrılan kaynaktan daha az olmaktadır.

Mobbing davranışına ya da benzer davranışlara maruz kalındığında kendini açık bir şekilde ifade etme ve yaşadıklarını doğru bir şekilde dile getirme önemli bir yetenek olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda, yöneticiler ve çalışanlar için farklı eğitim programlarının devreye sokulmasının örgütün mobbingle mücadelesinde önemli katkılar sunabileceği düşünülebilir. Çalışanların yaşadıkları genel sorunlar göz önünde tutulduğunda; toplantılarda konuşma, çatışmalarla başa çıkma, eleştirileri dikkate alma

¹²⁶ Kirel, a.g.e.

gibi başlıklarda verilecek eğitimler örgüt sağlığını koruma ve geliştirmede çalışanların da katkı yapmasına olanak sağlayabilir. Bunlara ek olarak temelde çalışanların hak ve sorumlulukları konusunda yapılacak seminer, konferans, çalışma atölyesi gibi etkinlikler yapılandırılmış bir eğitim programı içinde yer alırsa, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri yapıcı ve olumlu bir biçimde yönetmelerine hizmet edebilir. Yöneticiler mobbingin ortaya çıktığını belirledikten sonra hızlı bir biçimde çözüm üretme ve uygun kararları hayata geçirme açısından çok önemli bir rolü üstlenmektedir. Örgütlerde insan kaynakları bölümünün mobbingin ortaya çıktığı birimdeki bölüm yöneticisini uygunsuz davranışları tanımlama, yönetme ve başa çıkma konusunda desteklemesinin yanı sıra, bölüm yöneticisinin çalışma grubu için uygun kararları verme zorunluluğu bulunmaktadır. Burada İnsan Kaynakları'nın mobbing sürecine yönelik aldığı önlemler ve hazırladığı mobbing karşıtı politika ve düzenlemelerin uygulama ayağı birim yöneticilerinin üzerine yüklenmektedir.¹²⁷ Dolayısıyla alt kademe ve üst kademe yöneticilerin sezgisel olarak olduğu kadar, bilimsel anlamda da kendilerini sürekli geliştirmeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Etkili dinleme ve yanıtlama, ceza ve disiplin, farkındalık ve meditasyon gibi çeşitli başlıklarda alınacak eğitimler, yöneticiler açısından, çatışmaların ilk aşamalarında önüne geçmek adına olumlu sonuçlar doğurabilir.

Mobbingle eğitim yoluyla mücadele etmenin biçimsel süreci örgüt içi eğitim programlarının uygulanması biçiminde gerçekleşirken, grup etkinliklerine yönelerek mobbing konusunda bilinç oluşturmak mümkün görünmektedir. Takım ruhunu geliştirmek, örgüt dışında da sosyal etkileşimi arttırarak örgütsel iletişimi olumlu bir şekilde yapılandırmaya olanak sağlayacak ve örgütsel bütünleşmeyi kısa zamanda çalışma verimliliğine yöneltecektir. Kirkham ve Moore'a göre¹²⁸, mobbingi daha ilk aşamalarında engellemenin en etkili yolu örgütsel bilinçliliğin arttırılması biçiminde olmaktadır. bu çeşitli biçimlerde tasarlanabilecek projelerle ortaya konabilir. Mobbing

¹²⁷ Noreen Tehrani, **Bullying At Work: Beyond Policies To A Culture Of Respect**, Chartered Institute Of Personnel And Development (Cipt) 2005.s. 33

¹²⁸ **Let's Beat Bullying**, An Anti-Bullying Resource for Those Working in Youth Work Settings, 69-70

seminerleri, el kitapçıkları, örgüt içi elektronik postalar, ses ve görüntü kayıtlarının izlenmesi ve irdelenmesi, mobbinge yönelik farkındalığın artırılması ve olgunun daha başlamadan önünün kesilmesi için önemli fırsatlar sağlayacaktır. Genel kaniya göre, mobbingin örgütlere ekonomik zararları, önleme çalışmalarına ayrılan kaynaktan daha az olmaktadır. Mobbingi engellemede başvurulacak tamamlayıcı bir unsur olarak, boş zamanların etkili bir şekilde değerlendirilmesi düşünülebilir. bu anlamda, mobbing olgusunu içeren filmlerin gösterimi, yaratıcı drama yoluyla çalışanların mobbing olgusunu canlandırmaları, mobbing konusunda farkındalık yaratılması anlamında etkili olacaktır.

2.4. Mobbing Kurbanlarıyla İletişim Kurmak

Mobbingi önleyici tedbirler almamak, kapatmaya çalışmak, bu konuda kurbanlarla iletişim kuramamak mobbing olaylarının yaygınlaşmasına neden olabilecektir. Bu nedenlerle örgütlerde mobbing kurbanları ile konuşularak uygun programlar oluşturulabilir. Öncelikle bu kurbanların bazıları (kadınlar, özürlüler, etnik azınlıklar) uygulama alanı olarak seçilebilir. Bu model üç durumda uygulanabilir: ¹²⁹

- Farklı bölümlerden kişilerle iletişim kurulmalıdır. Mobbing kurbanları tarafsız kişilerle konuşmalıdır. Örneğin iletişim kurulacak kişi yönetim kurulundan birisi ise, çalışanlar arasındaki çalışmalar açığa çıkarılmayabilir.
- İletişim kurulacak kişiler görevleri konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır. Bu sık görülen problemlerden biridir. Çünkü mobbing konusu medyada, kitaplarda dergilerde sık sık yer aldığı için birçok kişi bunları okuyarak veya dinleyerek kendini uzman zannetmektedir. Özellikle örgütlerde mesleki çatışmalar, tartışmalar veya zayıf örgüt ikliminden kaynaklanan problemlerle karıştırılabilir. Bu nedenle mobbing kurbanları ile iletişim kurarak çözüm yolları arayanlar eğitilmiş olmalıdır.
- Problemler hakkında konuşmaları için kurbanlara fırsat verilmelidir. Hiyerarşik yapı içerisinde çözümler üretilmelidir. Mobbing kurbanı çalışanlar, mobbingi uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmalarını açıkça

¹²⁹ Kirel, a.g.e.

söylemeleri ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlamaları, yaşadıkları olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeleri, tacizde bulunan kişiyi bağlı bulunduğu birimin en üst amirine, insan kaynakları departmanına ve / veya Yönetim Kurulu'na raporlamaları, hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaları ve iş arkadaşları ile durumu paylaşmaları faydalı olacaktır. Mobbing kurbanlarıyla sadece iletişimde bulunarak şikayetleri dinlemek mobbing artışını engellemez, mutlaka önlemler alınmalıdır. Önleme tekniklerinin ne zaman kullanılacağı mobbing sürecinin şu anda ne aşamada olduğuna göre belirlenir. Mobbingi önleyici, durdurucu ve onarıcı farklı önleme teknikleri ve programları uygulanabilir.

2.5. Hukuk

Mobbing mücadelede örgüt dışında kamusal alanın hukuki anlamda düzenlenmesi örgüt içi mobbing davranışlarının oluşması için caydırıcı özellikler taşımaktadır. Alan yazın tarandığında, pek çok ülkede mobbing davranışlarının tanımlandığı ve hukuki zeminde pek çok mobbing davasına rastlandığı görülmektedir.

İsveç, Finlandiya ve Norveç'te çalışanların fiziksel ve zihinsel haklarını koruyan yasalar kabul edilmiştir.¹³⁰ İsveç'in Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Bakanlığı, yasal bir düzenlemeye giderek mobbingi kapsayan davranışları gündeminin ilk sırasına taşımıştır. Yasa üç aşamadan oluşmakta ve işverene çeşitli sorumluluklar yüklemektedir:

- İşveren, mobbingin ortaya çıkmasını önlemek için ilk aşamada iş çevresiyle ilgili iç düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür.
- İşveren, mobbing ortaya çıktığında doğrudan yönetim anlamında müdahale etmekle ve engelleyici adımları atmakla yükümlüdür.
- İşveren, bir yıl boyunca çok sık hastalık iznine ayrıldığı ya da en az bir ay boyunca hastalık izni kullandığı durumda çalışanına mesleki rehabilitasyon vermekle yükümlüdür.

2004 Haziran ayında, Kanada'nın Quebec eyaletinde, işyerinde mobbinge ilgili çalışma standartlarını düzenleyici bir yasa uygulamaya konmuştur.¹³¹ Bu yasada, her çalışanın

¹³⁰ Leymann, a.g.e.

¹³¹ Sheppard, Colleen. **Rights, Respect And Dignity: Interface of Labour Standards and Human**

mobbingden arındırılmış bir işyerine hakkı olduğu ve işverenin mobbing davranışlarını engellemekle yükümlü olduğu belirtilmiştir. Söz konusu yasada, tekrarlanan düşmanca davranışların nedeni olarak çalışanın olumsuz bir iş ortamında bulunması, fiziksel ve psikolojik olarak işgücüne katılımının engellenmesi olarak belirtilmiş ve tek ve ciddi bir saldırgan davranışın sona erse dahi mobbing davranışlarına benzer bir şekilde değerlendirilebileceği vurgulanmıştır. İspanya Yüksek mahkemesi Coria Belediyesi'ni, bir çalışanına çalışma ortamında ışıklandırma ve havalandırma koşullarının kötülüğü yoluyla mobbing uyguladığı gerekçesiyle 4,500 Euro ödemeye mahkum etmiştir. Başka bir örnekte, mahkeme Gerona'da bir işletmeyi, çalışanını iş tanımını dışında ve yetenekleri altında görevlendirmek yoluyla psikolojik hasar vermek yüzünden 30.000 Euro tutarında ve psikolojik baskı uyguladığı gerekçesiyle 14.000 Euro tutarında iki ayrı para cezasına çarptırmıştır.¹³²

ABD'nin 50 eyaletinin hiçbirinde mobbing başlı başına ele alınmıyorsa da, özellikle Medeni Kanun yasaları gibi bazı yasalar mobbing kurbanlarını savunmasında başarıyla kullanılmaktadır.¹³³ Amerikan hukukunda son yıllarda iş ilişkisinden kaynaklanan ve tazminatlara neden olan kavram kasıtlı olarak duygusal zarara yol açan uygulamalardır. Son yıllarda haksız feshe uğradığını düşünen işçilerin, bu sebebe dayalı olarak işverenlerinden tazminat talep ettikleri; bunun içinde işverenin davranışının kasıtlı olarak ve duygusal zarara yol açtığını ispatlama yoluna gittikleri sıkça görülmektedir. Bu konuda oluşan doktrine göre, her fesih kasıtlı olarak duygusal zarara yol açmamakta; zararın normal günlük yaşam koşulları çerçevesinde tüm sınırları aşan ve olağanüstü duygusal çöküntü yaratan bir zarar olması aranmaktadır.

Türkiye'de mobbinge ilgili yasal düzenlemeler ise şu şekilde gerçekleşmektedir:¹³⁴

Rights Legislation. McGill University, November 2005, <http://www.fl-s-ntf.gc.ca/doc/re-rpt-22e.pdf> (7.6.2007) , s.25.

¹³² Susan Dunn, **What's Going On With Mobbing**, Bullying And Work Harassment Internationally, <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>,(24.7.2007)

¹³³ Davenport ve diğ., **a.g.e.**, s.160., Kirel, **a.g.e.**

¹³⁴ Sinan Binbir, **Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku Uygulaması**, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=39 (25.7 2007)

İş mevzuatında mobbing kavramı yer almamasına rağmen dolaylı olarak bu kapsamda değerlendirilebilecek birtakım hükümlere rastlamak mümkündür.

İş Kanununun 24/b maddesinde “işveren, işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” işçiye iş sözleşmesini haklı nedenle fesih hakkı vermektedir.

Buradaki “davranış” kelimesi esas alındığında işçiye davranışlarla yapılan saldırılar mobbing kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak böyle bir eyleme maruz kalındığı işçi tarafından ispatlanmak zorundadır.

Örnek olarak; İş Kanununda 18–21. Maddelerinde düzenlenen “Feshin geçerli sebebe dayandırılması (iş güvencesi) uyarınca “otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak, fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde yazılı olarak belirtmek zorundadır. İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildirimiminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açılabilir. İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler. Bu halde işveren dilerse mahkemece belirlenen tazminatı ödeyerek işçiyi çalıştırmayabilir ya da işçiyi yeniden işine başlatabilir. Uygulamada genel olarak işe iade davasını kazanan işçi işverenlikçe işe başlatılmaktadır. Ancak uygulamada bazı sorunlar bundan sonra yaşanmaktadır. İşveren davayı kazanan işçisine diğer işçilere örnek olması açısından diğerlerinden farklı görmekte, duygusal anlamda rahatsız olmakta kısaca işçiyi işyerindeki diğer işçilerden

farklı görmektedir. İşe iade davasını kazanan işçiye işten ayrılmadan önce sağladığı bazı olanakları kısmakta, işçiyi tecrit etmekte, iş hukukunun uygulanmasında diğer işçilere gösterdiği inisiyatifi bu işçiye kullanmamaktadır. İş sözleşmelerinde aynı kıdemdeki diğer işçilere kanun hükmüne uygun olarak 14 işgünü verdiği izinlere ek olarak (sürekli olmamak koşuluyla) birkaç gün daha izin verirken işe iade olan işçiye yasal süre kadar izin verebilmektedir.¹³⁵ Diğer bir örnek; işyerinde 45 saat olarak kararlaştırılırken haftalık iş sürelerini diğer işçileri için işin erken bitirilmesi vs. nedenlerle birkaç saat erken bırakmasına karşın işe iade olan işçiyi yasal sürenin sonuna kadar bekletebilir. Bir diğer örnek işe iade edilmeden önce idari büroda en iyi koşullarda (büyük ve ferah bir oda, teknolojik olarak ileri seviyede bir bilgisayar, vs) çalışırken işe iadeden sonra en kötü koşullarda (dar, küçük, tecrit edilmiş bir oda, eski bir bilgisayar, vs) çalıştırabilir. Diğer işçilerden işe iade olunan işçiyle konuşmaması, ilgilenmemeleri, ayrı tutmaları istenebilir. Bu uygulamaların tamamı yukarıda anlatılan mobbing uygulamasına girmektedir.

Türkiye’de açılan mobbing davalarına yönelik Radikal gazetesinde verilen haberde, üç kişinin mobbinge maruz kaldığı gerekçesiyle mahkemeye başvurduğu görülmektedir.¹³⁶ Tülin Yıldırım’ın çalıştığı işyeri olan Jeoloji Mühendisleri Odası’nda (JMO) psikolojik baskı ve yıldırımlar ile karşılaşmış bu baskının neticesinde JMO yönetimine karşı psikolojik yıldırma (mobbing) davası açmıştır. Yıldırma davranışları sürecinde 1,5 ay sonra Tülin ve Elif Hanım’ı işten çıkarmış olan Jeoloji Mühendisleri Odasına açılmış olan ikinci yıldırma davası sonuçlanmış, mahkeme kararı sonucu cezalar iptal edilmiş, mahkeme 1.000 YTL manevi tazminat cezası vermiştir. Ayrıca önceden JMO tarafından verilen uyarı ve kınama cezalarının iptaline karar verilmiştir.

Tülin Yıldırım’ın ardından, Şaban Tokat 25 yıl boyunca çalıştığı Toprak Mahsulleri Ofisi’ne işyerinde baskı görüp istifaya zorlandığı ve bu nedenle ailece depresyona girdikleri gerekçesiyle mahkemeye başvurmuştur ve 15 bin YTL’lik tazminat davası açmıştır. Bir diğer mobbing davası ise öğretim görevlisi olan Prof. Dehen Altın’den

¹³⁵ Aynı.

¹³⁶ İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=208391>, Radikal Gazetesi, 26 Aralık 2006 tarihli haber.

gelmiş, Altınar, Dekan Prof. Dr. Mürşit Pekin'in baskısıyla karşılaştığı gerekçesiyle mobbing davası açmıştır.

Hukuki açıdan değerlendirildiğinde mobbingi önlemede alınan tedbirlerin daha çok cinsel tacizle ilgili olduğu gözlenmiştir.¹³⁷ Kurbanın aşağılanması, alay edilmesi, dışlanması, kasıtlı olarak zarar verilmesi, işyerindeki bilgilerden ve yeniliklerden yoksun bırakılması gibi mobbing konularından korunmaya yönelik hukuki tedbirler alınmamıştır. Oysaki bugün yoğun rekabetin olduğu örgütlerde bireylerin birbirlerini küçük düşürmesi, görevinin elinden alınacağına ilişkin tehditler, başarılarının olduğundan az gösterilmesi, iftiraya uğrama, yeteneğinin eleştirilmesi gibi pek çok mobbing davranışlarının olduğu bilinmektedir.

2.6. İş Tasarımının Değiştirilmesi

Mobbingin yıkıcı etkilerinin örgüte zararlarını önlemek için yararlanılabilecek yönetsel uygulamalardan biri de, örgütteki iş tasarımının değiştirilmesidir. Bu bir yanıla örgütsel rolün yeniden tasarlanmasını diğer yanıla da, örgütün yönetim felsefesini insan odaklı bir çerçevede gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. Tutar, bu iki noktayı açıklamak için “işin insancillaştırılması”¹³⁸ kavramını kullanmaktadır.

İşin insancillaştırılması, işin kişinin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre tasarımıdır. İşin insancillaştırılması, işin ve çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlerle uygun olarak örgütlenmesidir. Bu sayede örgütsel yaşam kalitesi yükseltilmiş olur. İşin çalışanın konumuna kişiliğine yetenek ve beklentilerine uygun hale getirilmesi mobbingi önlemede önemli bir aşama olarak düşünülebilir. Çalışan ve örgütü bütünleştirmeye yönelik tüm faaliyetler örgütün tasarımının insanı merkeze alan bir anlayışla yapılması demektir. Örgütsel rol, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların kişi tarafından algılanma biçimi olarak kabul edilmektedir. Rol, örgütlerde çalışanın davranışlarıyla örgütsel tasarımı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişi ile rolü arasındaki ilişki kişinin kabul sınırları içerisinde oluşmaktadır. Kişi rolünü içselleştirmiş ise,

¹³⁷ Kirel, a.g.e.

¹³⁸ Tutar, a.g.e., s. 130

kişinin örgütsel rolünün mobbing yeteneği son derece sınırlı olacağı düşünülmektedir. Aksi halde, kişinin rolünden dolayı mobbinge maruz kalması daha kolay olacaktır. Rol beklentilerine ilişkin örgütsel etkenler kişisel nitelikler ve bu niteliklerin algılanma biçimi kişi ile rolü arasındaki uyum ya da uyumsuzluğu belirlemektedir. Söz konusu etkenler bakımından kişi rolünü olumlu bir şekilde ve kendini tatmin edecek bir tarzda algılamaktaysa kişi ile rolü arasında bir uyum ve iş tatmini var demektir. Bu durumda kişinin mobbingi algılaması daha zayıf olmakta, eğer kişi ile rolü arasında bir uyumsuzluk varsa, bu durumda kişinin en önemsiz şiddet faktörünü büyüterek algılaması kaçınılmaz olacaktır. Rol belirsizliği önemli bir şiddet faktörüdür. Birey örgütte görevini yerine getirmek ya da özel göreviyle ilgili olarak beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse bu durum bir mobbing faktörü olabilir. Açık olmayan amaç ve hedefler önemli bir mobbing faktörüdür.

Örgütsel tasarımın yukarıda anlatıldığı biçimde yapılmasının yararları;¹³⁹

- Çatışmaların çözümünde mobbing kurbanları için daha geniş bir hareket yeteneği ve mobbinge maruz kalma riskinin azalması,
- Örgütsel uygulamalarda şeffaflık,
- Çatışmaların daha kısa sürede sona ermesi, çatışmaların çözümü için ayrılacak zamandan tasarruf ve dolayısıyla, üretime ayrılacak daha çok zaman ayrılması şeklinde sıralanmaktadır.

2.7. Liderlik Davranışlarını Değiştirmek

Örgütlerde mobbingin örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yöneticinin insan ilişkileri konusunda zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, mobbingin zemin bulmasına neden olmaktadır. Lider mobbing tarafları arasında bir

¹³⁹ **Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying**, Stationery Office, Dublin, 2004.,s.22, http://publications.hsa.ie/getFile.asp?FC_ID=218&docID=169

uzlaşma noktası bulup mobbingi ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet daha da yayılmakta ve kökleşmektedir. Tutar'a göre, örgütte mobbingin ortadan kaldırılması için lider vasıfları olan bir yönetici tarafları memnun edecek veya iki tarafında bazı fedakârlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere tekniklerini kullanmalıdır.¹⁴⁰Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekmektedir. Liderin uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek yoluyla mobbingin kaynaklarını ortadan kaldırması gerekmektedir.

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, organizasyonların güç, imaj ve yetişmiş insan gücü kaybetmesine neden olacaktır. Bununda ötesinde, esas var oluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerlemelerini gerçekleştiremeyeceklerdir. Liderler şunları sağlamakla yükümlüdürler:¹⁴¹

- Sistem, politika ve uygulamalar vizyonu desteklemelidir.
- Farklılıkların yönetimi prensipleri organizasyon yaşamıyla bütünleşmelidir.
- Örgütün kültür ve sistemleri vizyonu desteklemeli ve değişimlere cevap verebilir nitelikte olmalıdır.
- Yetkilendirme ve yönlendirmenin varlığı gereklidir.
- Yeniden yapılanma, iletişim, eğitim ve takım çalışması gibi örgütsel değişim stratejileri farklılıkların yönetimiyle bağlantı oluşturmmalıdır.
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda uygun olan davranışlar desteklenmelidir.
- Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını en üst düzeye çıkarabilecekleri ortamı oluşturarak, iş görenlere davranışlarıyla örnek olur.

Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kimsedir. Mobbing sendromu kötü bir ruh hali ve farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir. Örgütlerdeki farklılıkların etkin

¹⁴⁰ Tutar, **a.g.e.**, s.146-147

¹⁴¹ Kirel, **a.g.e.**

yönetilmeyişi; çatışmaya, iletişim problemlerine ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bunun bireysel sonuçları ise; ayrımcılık, öfke, düşük iş tatmini, düşük katılım, yoğun stres, düşük performans, düşük ücret, adaletsizlik sezgileri, iş yaşamında düşük kalite, olarak sıralanabilir. Farklılıkların etkin yönetilmeyişinin, örgüt açısından sonuçları ise iki başlıkta incelenmektedir:¹⁴²

Üretkenlik açısından: Göreve devamsızlık oranının yüksek oluşu, daha yüksek “çalışan devir hızı”, düşük performans, yasa ve kurallara daha az uymak, ağır para cezaları ve mahkeme masrafları olarak sıralanmakta;

İnsan kaynakları hedefleri açısından ise; Örgütün nitelikli adayların istihdamı için düşük bir cazibe merkezi oluşturması, motivasyon düşüklüğünün varlığı, nitelikli personeli elde tutmada yetersiz kalma, olarak sıralanmaktadır. Farklılıkların etkin yönetilmemesinin örgütün karlılığına etkisi ise, düşük örgütsel performans, düşük karlılık, azalan rekabet gücü, gelişmenin engellenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi konusunda yöneticilerin çok daha duyarlı ve etkin olması gerekmektedir. Cemaloğlu¹⁴³ “Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgüt Sağlığı ve Mobbing Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, Dönüşümcü Liderlik (Transformational) davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda, dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici tedbirler almak için benimsenebilecek bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir.

2.8. Kişisel Ahlak Gelişimini Sağlamak

Kirel'e göre, örgütlerde sıkça rastlanan politik davranışlar mobbinge yol açar. Bu faaliyetler örgüt üyelerinin tedirgin olmasına neden olmaktadır. Bu bir kısım çalışan için işten ayrılma ya da işten ayrılma planları yapma şeklinde kendini gösterirken, diğerleri için örgütte etkin bir gruba dahil olmaya yönelişle sonuçlanabilir. Örgütte

¹⁴² **Managing Diversity at NOAA...**,(www.yahoo.com) (5.6.2007)

¹⁴³ Necati Cemaloğlu, **Mobbing**,www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt, (24.7.2007)

politikayla ilgisi olmayanlar içinse, ne tür davranış sergilemek gerektiğiyle ilgili belirsizlikler baş göstermektedir. Araştırmalar politika ile iş doyumu arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.¹⁴⁴ İşten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılması ya da işten ayrılma isteğinin artması verimsizliğe neden olmaktadır. Bu ve benzeri yaklaşımlar örgütteki etik değerlerin benimsenmesi ve yaygınlaşmasını engellemektedir. Örgütsel politikanın zararlarından biri de, örgüt üyelerinin yükselmek için çalışmak yerine politik oyunlara başvurmayı alışkanlık haline getirmeleri ve böylece örgütte kötü bir takım geleneklerin yerleşmesi olasılığını arttırmasıdır. Örgütte meşru olmayan politikaların uygulanması, güç kullanımı, örgütsel kültür ve kimlik konusunda yozlaşma ve bozulmaları beraberinde getirmektedir. Mobbing bu anlamda en karakteristik davranış biçimlerini içinde barındıran bir kavramdır.

Örgüt yönetimlerinin mobbing olaylarına yaklaşımında, sistematik etik dışı davranışları içeren mobbingin doğrudan kaynağına eğilmek yerine, bunu kurbanın kişisel özelliklere bağlamayı tercih ettiği görülmektedir.¹⁴⁵ Bu durumda, mobbing olayını ortadan kaldırmak, mobbing kurbanını ortadan kaldırmakla eş değer tutulmakta ve örgüt içi adalet mekanizması felce uğramaktadır. Örgüt içi etik düzenlemelerin belirli ve uygulanabilir olmadığı örgütlerde mobbinge başa çıkmak için en önemli araç ortadan kalkmaktadır. Kirel'e göre, etik standartlar koymak ve çalışanları da ikna etmek mobbing süreci oluşumunu engeller ve örgütlerde mobbinge mücadelede önemli yollardan biri kişisel ahlak gelişimini sağlamaktır. Etik prensipler bireyi istenmedik davranışlardan uzaklaştırarak kontrol görevi üstlenir. Örgütlerde uygulanan etik programlar çalışanlar eğiterek kişisel ahlak gelişimine yardımcı olurlar. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına örnek olabilecek davranışlarda bulunmaları gerekir. Örneğin yöneticinin çalışanlar da din, dil, cinsiyet, etnik kökene dayalı bir ayırım yapamaması etik bir sorumluluktur. Çalışanlar yöneticinin bu tutumundan hoşnutluk duyarak onu model alabilirler. Örgütteki tüm bileşenleri kapsayan eğitimler ve etik programların uygulanması mobbingi engelleme konusunda örgütlere önemli kazanımlar sağlayacaktır.

IV. BÖLÜM

¹⁴⁴ Yücel Ertekin, **a.g.e.**, s.12

¹⁴⁵ Leymann, **Mobbing - its Course Over Time**, The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html> (23.8.2007)

TÜLOMSAŞ -TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİ A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın genel amacı, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de, çalışanların mobbing davranışlarıyla karşılaşma sıklıklarını belirlemekve mobbingden etkilenen çalışanların konuya bakış açıları, beklenti ve düşüncelerini ortaya koymaktadır. Bu amaçlarla aşağıdaki araştırma sorularının yanıtları aranmıştır:

- Sözü edilen örgütte, mobbing olayları ne düzeyde bulunmaktadır?
- Mobbing kurbanları hangi tip davranışlarla karşılaşmaktadır?
- Mobbingin, mobbing kurbanlarına etkileri ne düzeydedir?

Araştırmada, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. çalışanlarının mobbing kavramı hakkındaki düşünceleri değerlendirilmiş ve hangi tür mobbing davranışlarını algıladıkları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bundan sonra yapılacak mobbing araştırmaları için kaynak yaratacağı ve araştırma sonucunda elde edilecek bulguların mobbingin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Kısıtlılıkları

- Araştırma sonuçları sadece söz konusu kuruluşa ilişkin olduğundan diğer kamu kuruluşlarına birebir genellenemeyecektir.
- Araştırmaya katılan kişi sayısı, araştırmanın yapıldığı süreç içinde sınırlı olduğundan TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş çalışanlarının tümüne ulaşılammıştır.
- Araştırmada mobbing kurbanları ve mobbingcilerin kişisel özellikleri dikkate alınmamıştır.

- Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmış ve bireysel görüşmelere yer verilmiştir.

3. Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı yeteri kadar geçerli ve güveniliridir.
2. Alınan örneklem, evreni temsil yeteneğine sahiptir.
3. Araştırma sırasında görüşlerine başvuru yapılan kişiler geçerli, yeterli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

Yukarıda sıraladığımız varsayımlardan yola çıkılarak tasarlanan araştırmada, araştırmanın amaçlarına uygun olarak demografik özellikler ile mobbing arasında bir ilişkinin var olup olmadığını sınınamaya yönelik sekiz tane hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri, şu biçimde sıralanabilir:

- a. Yaş ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- b. Cinsiyet ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- c. Çalışma süresi ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- d. Hiyerarşik yapı ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- e. Örgütteki çalışma alanı ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- f. Öğrenim durumu ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- g. Demografik özellikler ile mobbing davranışlarına verilen psikolojik tepkiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- h. Demografik özellikler ile mobbing davranışlarına verilen fizyolojik tepkiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- i. Demografik özellikler ile mobbing davranışlarına verilen sosyal tepkiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır ve anket, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. Fabrikası'nda görev yapan memur, işçi ve orta düzey yöneticiler üzerinde tesadüfi örneklem metodu ile uygulanmıştır. 13–21 Ağustos tarihleri arasında TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. ' ne bağlı olarak; Motor Fabrikası, Cer Satın Alım Şefliği, Kalite Kontrol Dairesi Başkanlığı ve işçi-memur yemekhanelerinde çalışanların tümünü kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 150 kişiye anket formu dağıtılmış ve 115 kişiden geri bildirim alınmıştır.

5. Verilerin Toplanması

Araştırmada, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.' deki çalışanların mobbingi yaşayıp yaşamadıklarını ortaya koymak amacıyla, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programında Prof.Dr. Edip Örucü danışmanlığında Gönül Dangaç tarafından yazılan yüksek lisans tezi için hazırlanan mobbing anketinden yararlanılmıştır.¹⁴⁶ Uygulanmış anket, Ekler bölümünde verilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmaya konu olan birimlerde, yönetici ve çalışan statüsündeki katılımcılarla serbest görüşmeler yapılarak, araştırmanın anlaşılabilirliğini arttıracak ve yorumlanmasına katkıda bulunacak veriler elde edilmiştir. Anket formlarının bir bölümü mesai saatleri dışında, yemek arasında, yemekhanede dağıtılmış ve katılımcıların formları doldurmaları beklenmiştir. Bir bölümü için izin alınarak çalışılan yerde dağıtılmış, bir sonraki gün çalışma yerinden toplanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

¹⁴⁶ Sözü edilen anket, <http://www.mobbingturkiye.net/poll/> internet adresinde yer almaktadır.

- İkinci bölümde, son altı ay içinde çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışlarının tipolojisine yönelik sorular bulunmaktadır.
- Üçüncü bölümde, son altı ay içinde çalışanların maruz kaldıkları mobbing etkilerine yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan mobbing anketinin güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarının çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmış ve yapılan analizlerin istatistiksel anlamda kabulü için. 05 anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

6. Bulgular

Araştırmada Ki-Kare farklılık analizi ve tek yönlü varyans (one-way anova) analizi kullanılarak araştırmaya katılanların;

- Demografik özellikleri ile maruz kaldıkları mobbing davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve
- Demografik özellikleri ile maruz kaldıkları mobbing etkileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkarak söz konusu başlıklarda frekans dağılımları ortaya konulmuş ve tablolar yorumlanmıştır. Araştırmada yorumlanan tabloların tümü Ekler Bölümü'nde verilmiştir.

6.1. Demografik Özellikler

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	14	12,2
Erkek	101	87,8
Toplam	115	100,0

Tablo 1 'de görüldüğü gibi, araştırmanın örneklemini oluşturan 115 kişinin %87'sini erkekler, % 12,2 'sini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde,

araştırmaya konu olan birimlerde katılımcıların büyük bir bölümü erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-30	21	18,3
31-40	37	32,2
41-50	38	33,0
51+	19	16,5
Toplam	115	100,0

Tablo 2’de araştırma örneklemini oluşturanların % 18.3’ü 18-30, %32.2’si 31-40, % 33’ü 41-50 yaş aralığında, % 16.5’i ise 51 yaş ve üzerindeki kişiler olduğu görülmektedir. Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.’de çalışanların çoğunluğu 30 yaş ve üzerindedir. Bunun nedeni, örgütün yaklaşık on yıldır yeni çalışan almamasıyla açıklanabilir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	97	84,3
Bekar	15	13,0
Boşanmış	3	2,6
Toplam	115	100,0

Tablo 3’de araştırmaya katılanların % 84.3’ünün evli, % 13’ünün bekar ve % 2.6’sının boşanmış olduğu görünmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	13	11,3
Lise	65	56,5

Önlisans	9	7,8
Lisans	20	17,4
Lisansüstü	8	7,0
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılanların %11,3'ü ilköğretim, %56,5'i lise, %7,8'i ön lisans, %17,4'ü lisans ve % 7'si lisansüstü öğrenim mezunudur. Katılımcıların büyük bir bölümü, mesleki eğitim veren liselerden mezun olan kişilerdir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Örgütte Hizmet Yılı

Örgütte Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	13	11,3
1-5 yıl	9	7,8
6-10 yıl	23	20,0
11-15 yıl	5	4,3
16-20 yıl	6	5,2
21-30 yıl	39	33,9
30 yıl üstü	20	17,4
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılanların %11,3'ü 1 yıldan az süredir örgütte çalışmaktadır. Diğer çalışanların % 7,8'inin 1–5 yıldır, %20'sinin 6–10 yıldır, %4,3'ünün 11–15 yıldır, %5,2'sinin 16–20 yıldır, %33,9'unun 21–30 yıldır, % 17,4'ünün ise 30 yıl ve daha uzun bir süredir örgütte çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonları

Örgütteki Pozisyon	Frekans	Yüzde
Memur/işçi	60	52,2
Uzman	23	20,0
Orta düzey yönetici	32	27,8
Toplam	115	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi çalışanların %52,2’si memur ve işçilerden, %20’si uzman pozisyonunda bulunanlardan ve %27,8’i de orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada, memur/işçi olan kesimin örneklemin önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Örgütte Çalıştığı Alan

Örgütte çalıştığı alan	Frekans	Yüzde
Sağlık	11	9,6
Üretim	67	58,3
Hizmet	4	3,5
Diğer	33	28,7
Toplam	115	100,0

Örgütte çalışanların %11’inin sağlık, %58,3’ünün üretim, %3,5’inin hizmet alanında faaliyet gösterdiği, % 27,8’inin ise faaliyet alanını bunların dışında tanımladığı görülmektedir. Sağlık alanında çalışan kişiler hemşire ve uzman statüsünde bulunup, Devlet Demir Yolları Hastanesi’nde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde bulunan verilerin evreni temsil etme yeteneğinin az olduğu düşünülmüş ve mobbing davranışlarına maruz kalmada demografik özellikler değerlendirilirken, bu iki değişken araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

6.2. Demografik Özellikler İle Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenler ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu ilişkiyi ortaya çıkarmak için üç başlıkta inceleme yürütülmüştür.

Birinci adımda araştırmaya katılanların daha önce mobbingle karşılaşp

karşılaşmadıkları sorgulanmış; mobbingle karşılaşan kişilerin demografik özellikleriyle mobbinge maruz kalmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorgulamak için ki-kare testi uygulanmıştır.

İkinci adımda, mobbing davranışlarının tipolojisi ile demografik değişkenler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak için tek yönlü varyans ve çoklu karşılaştırma analizleri yapılmıştır.

Üçüncü adımda ise, örgütte en çok görülen mobbing davranışlarıyla demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik ki-kare testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

6.2.1. Araştırmaya katılanların mobbinge maruz kalma oranı

Anket formunda katılımcıların mobbing davranışlarına uğrayıp uğramadıklarını sorgulamaya yönelik olarak “Daha önce mobbingle karşılaştınız mı?” sorusu bulunmaktadır. Araştırmanın bu aşamasında araştırmaya katılanların mobbinge maruz kalma oranını belirlemek için; anket formundaki “Daha önce mobbing ile karşılaştım” ifadesini işaretleyen katılımcıların frekans dağılımları çıkartılmış ve ikinci aşamada, bu demografik özellikler ile söz konusu ifade arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla, değişkenler arasında Ki-kare testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanlardan, “Daha önce mobbing ile karşılaştım” ifadesini “evet” olarak işaretleyenlerin oranı %38,1, “hayır” olarak işaretleyenlerin oranı ise, %61,9 olarak görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Mobbinge Maruz Kalma Oranı

Mobbinge Maruz Kalma Düzeyi	Yüzde
Evet	38,1
Hayır	61,9
Toplam	100,0

Demografik özellikler ve mobbinge maruz kalma oranları aşağıdaki gibidir:

- *Eğitim durumu:* Araştırmaya katılan ilköğretim mezunlarının % 50'si, lise mezunlarının %41,5'i, önlisans mezunlarının %55,6'sı, lisans mezunlarının %16,7'si, lisansüstü eğitim görmüş kişilerin ise, %28,6'sı daha önce mobbing davranışlarıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Oranlara bakılacak olursa, **önlisans mezunlarının** eğitim durumu değişkeni içinde mobbinge uğrama oranı en yüksek grup olduğu görülmektedir.
- *Örgütte hizmet yılı:* Araştırmaya katılanların örgütte çalışma süreleri ile mobbing davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütte bir yıl ve daha az süredir çalışanların %33,3'ünün, 1–5 yıl arası çalışanların % 71,4'ünün, 6–10 yıl arası çalışanların %36,8'inin, 16–20 yıl arası çalışanların %40'ının, 21–30 yıl çalışanların %34,3'ünün, 30 yıl ve üzerinde çalışanların %50'sinin mobbing davranışlarıyla karşılaştıkları, ayrıca, örgütte 11–15 yıl arası çalışan bireylerin hiçbirinin mobbing davranışlarıyla karşılaşmadığı görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında örgütte **30 yıl ve üzerindeki sürede çalışan kişilerin** mobbinge maruz kalma oranı diğerlerinden yüksektir.
- *Örgütteki pozisyon:* Araştırmaya katılanların örgütteki pozisyonları ile mobbing davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında; memur/işçi olanların % 35,3'ünün, uzman olanların %56,3'ünün ve orta düzey yöneticilerin %33,3'ünün mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bu grup içinde, **uzman pozisyonunda bulunanlar %56,3'lük oranla**, mobbinge maruz kalma açısından en yüksek oranı göstermektedir.
- *Örgütteki çalışma alanı:* Araştırmaya katılanların örgütteki çalışma alanı ile maruz kaldıkları mobbing davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında, sağlık alanında çalışanların %45,5'inin, üretim alanında çalışanların %40'ının, çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %35,7'sinin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Çalıştığı alanı “hizmet” olarak tanımlayanlardan hiçbiri mobbing davranışlarına maruz kalmamıştır. Örgütteki çalışma alanı içinde en yüksek mobbinge maruz kalma oranı, **sağlık alanında çalışan katılımcılarda** görülmektedir.
- *Yaş:* Araştırmaya katılanların yaşı ile, mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasındaki ilişkiye bakıldığında, 18–30 yaş arası çalışanların %52,6'sının, 31–40 yaş aralığındakilerin %31,3'ünün, 41–50 yaş arasındakilerin %38,7'sinin, 51 yaş ve

üzerindekilerin %33.3'ünün mobbing davranışlarına maruz kaldığı görülmektedir. **18–30 yaş aralığındaki katılımcılar** mobbinge maruz kalma bakımından en yüksek orana sahiptir.

Katılımcıların demografik özellikleri ve ““Daha önce mobbing ile karşılaştım” ifadesi arasındaki çapraz tablolar ortaya konulduktan sonra, demografik değişkenler ve mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sınamak için söz konusu değişkenler arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda demografik değişkenler ile mobbing davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

6.2.2. Mobbing davranışlarının tipolojisi ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Bu aşamada; anket formunun ikinci bölümünde yer alan mobbing davranışlarının tipolojisine yönelik sorular; görülme oranına göre sıraladığımızda;

- İletişim Biçimine İlişkin Saldırıları (% 27,3),
- Yaşam ve İş Kalitesine Saldırıları (%21,5),
- İtibara Yönelik Saldırıları (%16,2)
- Sosyal İlişkilere Saldırıları (% 16,1),
- Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları (% 6.65) olarak beş grup altında toplanmıştır.

Daha sonra, yukarıda beş grup altında toplanan mobbing davranışları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınanmıştır. Sözü edilen beş grup için araştırmaya katılanların verdiği yanıtların ortalama değerleri alınarak, demografik özellikler ile her soru grubu için verilen yanıtlar arasında tek yönlü varyans analizi (One-Way-ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Araştırmaya katılanların örgütte çalıştığı alan ile yaşam ve iş kalitesine saldırılar başlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılanların örgütte

çalıştıkları alana göre maruz kaldıkları yaşam ve iş kalitesine saldırıların oranı değişmektedir. ($F=2,765$; $P= 0,047 < \alpha = 0,05$)

Tablo 9. Çalışma Alanı ile Yaşam ve İş Kalitesine Saldırılar Arasındaki İlişki

KALITE	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
	Between Groups	3,726	3	1,242	2,765	,047
	Within Groups	39,524	88	,449		
	Toplam	43,250	91			
	Between Groups	3,726	3	1,242	2,765	,047
	Within Groups	39,524	88	,449		
	Toplam	43,250	91			

Çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) analizleri yapıldığında; sağlık alanında çalışanlar ile çalışma alanını “diğer” olarak işaretleyenler arasında saldırılara maruz kalma bakımından, 0,05 yanılma düzeyinde istatistiksel olarak farklılık görünmektedir. Bu analizler, sağlık alanında çalışanların, çalışma alanını “diğer” olarak işaretleyenlere göre, yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırılara daha çok maruz kaldığını göstermektedir.

Tablo 10. Çalışma Alanı ile Yaşam ve İş Kalitesine Saldırılar Arasındaki İlişki

Dependent Variable	(I) FAALİYET	(J) FAALİYET	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
KALITE	Sağlık	üretim	,5472	,22279	,074	-,0362	1,1307
		hizmet	,6061	,43651	,510	-,5371	1,7492
		diğer	,6801(*)	,23972	,028	,0524	1,3079
	Üretim	sağlık	-,5472	,22279	,074	-1,1307	,0362
		hizmet	,0588	,39814	,999	-,9838	1,1015
		diğer	,1329	,15950	,839	-,2848	,5506

hizmet	sağlık	-,6061	,4365 1	,510	-1,7492	,5371
	üretim	-,0588	,3981 4	,999	-1,1015	,9838
	diğer	,0741	,4078 6	,998	-,9940	1,1422
Diğer	sağlık	-,6801(*)	,2397 2	,028	-1,3079	-,0524
	üretim	-,1329	,1595 0	,839	-,5506	,2848
	hizmet	-,0741	,4078 6	,998	-1,1422	,9940

2. Araştırmaya katılanların yaşı ile sosyal ilişkilere saldırılar başlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılanların yaşına göre maruz kaldıkları sosyal ilişkilere saldırıların oranı değişmektedir. ($F = 3,210$; $P = 0,027$ $\alpha = 0,05$)

Tablo 11. Yaş ile Sosyal İlişkilere Saldırılar Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SSALDIRI	Between Groups	4,061	3	1,354	3,210	,027
	Within Groups	36,686	87	,422		
	Total	40,747	90			

Araştırmaya katılanların yaşı ile sosyal ilişkilere saldırılar başlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılanların yaşına göre maruz kaldıkları sosyal ilişkilere saldırıların oranı değişmektedir. 41–50 yaş aralığında olan çalışanlar ile 51 yaş ve üzerindeki çalışanlar arasında saldırılara maruz kalma bakımından, 0,05 yanılma düzeyinde istatistiksel olarak farklılık görünmektedir. Bu analizler, 41–50 yaş aralığındaki çalışanların, 51 yaş ve üzerinelere göre sosyal ilişkilere saldırılara daha çok maruz kaldığını göstermektedir.

Tablo 12. Yaş ile Sosyal İlişkilere Saldırılar Arasındaki İlişki(Çoklu Karşılaştırma)

Dependent	(I) YAS	(J) YAS	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
-----------	---------	---------	------	------------	------	-------------------------

Variable			Difference (I-J)				
SSALDIRI	18-30	31-40	,2318	,19485	,635	-,2786	,7422
		41-50	-,1222	,19360	,922	-,6293	,3849
		51+	,4683	,23140	,187	-,1379	1,0744
	31-40	18-30	-,2318	,19485	,635	-,7422	,2786
		41-50	-,3540	,16911	,163	-,7970	,0889
		51+	,2365	,21133	,679	-,3171	,7900
	41-50	18-30	,1222	,19360	,922	-,3849	,6293
		31-40	,3540	,16911	,163	-,0889	,7970
		51+	,5905(*)	,21018	,031	,0399	1,1410
	51+	18-30	-,4683	,23140	,187	-,10744	,1379
		31-40	-,2365	,21133	,679	-,7900	,3171
		41-50	-,5905(*)	,21018	,031	-,1,1410	-,0399

3. Araştırmaya katılanların örgütteki pozisyonları ve sosyal ilişkilere saldırılar başlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılanların örgütteki pozisyonlarına göre maruz kaldıkları sosyal ilişkilere saldırıların oranı değişmektedir. ($F = 4,337$; $P = 0,016$ $\alpha = 0,05$)

Tablo 13. Örgütteki Pozisyon ile Sosyal İlişkilere Saldırılar Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SSALDIRI	Between Groups	3,656	2	1,828	4,337	,016
	Within Groups	37,091	88	,421		
	Toplam	40,747	90			

Çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) analizleri yapıldığında; uzman pozisyonunda olan çalışanlar ile, memur/işçi ve orta düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlar arasında sosyal ilişkilere saldırılara maruz kalma bakımından, 0,05 yanılma düzeyinde istatistiksel olarak farklılık görünmektedir. Bu analizler, uzman pozisyonundaki çalışanların, memur/işçi ve orta düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlara göre sosyal ilişkilere saldırılara daha çok maruz kaldığını göstermektedir.

Tablo 14. Örgütteki Pozisyon ile Sosyal İlişkilere Saldırıları Arasındaki İlişki (Çoklu Karşılaştırma)

Dependent Variable	(I) POZISYON	(J) POZISYON	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Sosyal İlişkilere Saldırı	Memur/işçi	Uzman	-,5089(*)	,18694	,021	-,9546	-,0633
		Orta düzey yönetici	,0440	,15752	,958	-,3316	,4195
	Uzman	Memur/işçi	,5089(*)	,18694	,021	,0633	,9546
		Orta düzey yönetici	,5529(*)	,20629	,024	,0611	1,0447
	Orta düzey yönetici	Memur/işçi	-,0440	,15752	,958	-,4195	,3316
		Uzman	-,5529(*)	,20629	,024	-1,0447	-,0611

6.2.3. Örgütte en çok görülen mobbing davranışlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Anket formundaki soruların gruplandırılmasının ardından her gruptaki mobbing davranışlarının frekans dağılımları çıkarılmış ve araştırmaya katılanların grupta en çok hangi mobbing davranışıyla karşılaştığı belirlenmiştir. Araştırmada, mobbing davranışları gruplandırılırken, davranışlar (hiçbir zaman karşılaşmadım/bir ve birden fazla karşılaştım) biçiminde iki gruba indirilmiş ve mobbing davranışlarının yaygınlığı bulunmaya çalışılmıştır. Frekans dağılımlarına göre en yüksek orana sahip olanların demografik değişkenlerle ilişkisinin saptanması için iki aşamada inceleme yapılmıştır:

- Her grup için en çok görülen mobbing davranışıyla demografik değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için frekans dağılımları çıkarılmış ve yorumlanmış,

- Her grup için en çok görülen mobbing davranışıyla demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sınamak amacıyla söz konusu değişkenler arasında ki-kare testi uygulanmıştır.

Demografik değişkenler ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan inceleme sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. İletişim Biçimine İlişkin Saldırıları

Mobbing Davranışları	Maruz Kalma Oranı (%)
1. Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı biçimde konuşuluyor.	34
2. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor, rapor tutuluyor.	19.8
3. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor, kendimi özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.	28.7
4. Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.	22
5. Masaya yumruk vuruluyor, bağırılıyor.	18.2
6. Sözlü tehdit ve uyarı alıyorum.	25
7. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.	32.7
8. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	27

9. Yaptığım iş hissettirilmeden rahatsız edici biçimde kontrol ediliyor.	38.4
Ortalama	27.3

Yapılan karşılaştırma sonucunda, “İletişim Biçimine İlişkin Saldırıları” en çok görülen mobbing davranışının “Yaptığım iş hissettirilmeden rahatsız edici biçimde kontrol ediliyor.” ifadesine karşılık gelen mobbing davranışı olduğu belirlenmiştir. Bu davranış, çalışan ya da çalışanların diğerlerini rahatsız edici bir biçimde kontrol ettiği davranışları kapsamaktadır. Bu ifadeye verilen yanıtlar, demografik değişkenlere göre aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Tablo 15. Rahatsız Edici Biçimde Kontrol

Rahatsız Edici Biçimde Kontrol		Frekans	Geçerli Yüzde
Valid	hiçbir zaman	61	61,6
	bir ve birden fazla	38	38,4
	Toplam	99	100,0

- *Yaş:* Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %36.8’i, 31–40 yaş aralığındakilerin %39.4’ü, 41–50 yaş aralığındakilerin %40.6’sı, 51 yaş ve üzerindeki %33.3’ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **41–50 yaş aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Eğitim:* Araştırmaya katılanlardan; ilköğretim mezunlarının %36,4’ü, lise mezunlarının %41,5’i, ön lisans mezunlarının %22,2’si, lisans mezunlarının %42,1’i, **lisansüstü** mezunlarının %28,6’sı söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **lisans mezunlarının** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %27,3’ü, 1–5 yıl aralığında olanların %71,4’ü, 6–10 yıl aralığında olanların %35’i, 16–20 yıl aralığında olanların %20’si, 21–30 yıl aralığında olanların %38,9’u, örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %53,3’ü söz

konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir.11–15 yıl aralığındaki süredir örgütte çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığındaki süredir örgütte çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- *Pozisyon:* Araştırmaya katılanlardan Memur-işçi pozisyonunda olanların %37,7’si, uzman pozisyonunda olanların %52,9’u, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların %31’i söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **uzman pozisyonunda olanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Faaliyet alanı:* Araştırmaya katılanlardan sağlık alanında çalışanların %63,6’sı, üretim alanında çalışanların %41,8’i, çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %26,7’si, söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Hizmet alanında çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile yapılan işin rahatsız edici bir biçimde kontrol edilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

2. Yaşam ve İş Kalitesine Saldırımlar

Mobbing Davranışları	Maruz Kalma Oranı (%)
1. Benden daha düşük pozisyondaki kişiler tarafından denetleniyorum.	22
2. İşi bitirmem konusunda baskı yapılıyor.	23.5
3. İşim için gerekli olan bilgi doküman ve materyaller benden saklanıyor.	13.1
4. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.	22.7
5. İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırlıyor ve azarlanıyorum.	20.4
6. Kapasitemin altında işler veriliyor.	21
7. Kapasitemin üstünde işler veriliyor.	22.2
8. Kararlarım konusunda şüpheli davranılıyor.	20.4

9. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.	35.1
10. Özgüvenimi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanıyorum.	19.4
11. Performansıyla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.	22.2
12. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.	30.6
13. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyondaki kişilere veriliyor.	20
14. Sorumluluk alanım bana danışılmadan değiştiriliyor.	20.8
15. Şahsi eşyalarım zarar veriliyor.	7.1
16. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor.	18
17. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.	27.6
18. Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor.	21
Ortalama	21.5

Yaşam ve İş Kalitesine Saldırıları başlığı altında en çok görülen mobbing davranışının, “Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.” ifadesine karşılık gelen mobbing davranışı olduğu belirlenmiştir. Bu davranış özellikle bir çalışana bir grup tarafından uygulanan ve takım çalışmalarını olumsuz bir davranıştır.

Tablo 16. Olumsuz Davranışların Bir Kişiye Yüklenmesi

Olumsuz Davranışların Bir Kişiye Yüklenmesi		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Hiçbir zaman	63	54,8	64,9	64,9
	Bir ve birden fazla	34	29,6	35,1	100,0
	Toplam	97	84,3	100,0	

- *Yaş:* Araştırmaya katılanlardan; 18-30 yaş aralığındakilerin %50'si, 31-40 yaş aralığındakilerin %24.2'si, 41-50 yaş aralığındakilerin %32.3'ü ve 51 yaş ve üzerindeki %46.7'si söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18-30 yaş aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Eğitim:* İlköğretim mezunlarının %33,3'ü, lise mezunlarının %29,4'ü, önlisans mezunlarının %22,2'si, lisans mezunlarının %42,1'i ve lisans üstü mezunlarının %83,3'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **lisansüstü mezunlarının** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %22.2'sinin, 1-5 yıl aralığındakilerin %57.1'inin, 6-10 yıl aralığındakilerin %40'ının, 11-15 yıl ve 16-20 yıl aralığındakilerin %20'sinin, 21-30 yıl aralığındakilerin %36.1'inin ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %33.3'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1-5 yıl aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Pozisyon:* Araştırmaya katılanlardan; Memur-işçi pozisyonunda olanların %30.2'si, uzman pozisyonunda olanların %47.1'i, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların %37'si söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **uzman pozisyonunda olanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Faaliyet alanı:* Araştırmaya katılanlardan; sağlık alanında çalışanların %63.6'ı, üretim alanında çalışanların %36.4'ü, hizmet alanında çalışanların %33.3'ü, ve çalışma alanını "diğer" olarak tanımlayanların %21.4'ü, söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile olumsuz sonuçların sorumluluğunun bir kişiye yüklenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3. İtibara Yönelik Saldırılar

Mobbing Davranışları	Maruz Kalma Oranı (%)
1. Başkalarının yanında bana küçük düşürücü davranılıyor.	29.9
2. Benimle alay edilip, gülünüyor.	9.4
3. Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor.	28.3
4. Dürüstlüğüm ve güvenilirliğim sorgulanıyor.	16
5. Fiziksel özümlerle dalga geçiliyor.	8.1
6. Gururumu kıran görevler verilip, yapmam için zorlanıyorum.	15.3
7. Özel yaşantımla ilgili asılsız söylentiler çıkarılıyor ve eleştiriliyor.	13.1
8. Ruh sağlığımın yerinde olmadığı ima ediliyor.	10
Ortalama	16.2

İtibara Yönelik Saldırılar başlığı altında en çok görülen mobbing davranışının, “Baskalarının yanında bana küçük düşürücü davranılıyor” ifadesine karşılık gelen mobbing davranışı olduğu belirlenmiştir. Bu davranış, kişinin diğer çalışanların önünde rezil edilmesi yoluyla uygulanan psiko-terördür.

Tablo 17. Küçük Düşürücü Davranışlar

Küçük düşürücü davranışlar		Frekans	Geçerli Yüzde
Valid	Hiçbir zaman	68	70,1
	Bir ve birden fazla	29	29,9
	Toplam	97	100,0
Missing	System	18	
Toplam		115	

- *Yaş*: Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %44.4’ü, 31–40 yaş aralığındakilerin %36.4’ü, 41–50 yaş aralığındakilerin %22.6’sı, 51 yaş ve üzerindeki %13.3’ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18–30 yaş aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- *Eğitim:* İlköğretim mezunlarının %27,3'ü, lise mezunlarının %28,8'i, önlisans ve lisans mezunlarının %33,3'ü, lisansüstü mezunlarının, %28,6'sı söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **önlisans ve lisans mezunlarının** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların 36,4'ü, 1–5 yıl aralığındakilerin %83,3'ü, 6–10 yıl aralığındakilerin %36,8'i, 21–30 yıl aralığındakilerin %22,2'i ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %31,3'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. 11–15 yıl ve 16–20 aralığındaki süredir örgütte çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Pozisyon:* Araştırmaya katılanlardan; Memur-işçi pozisyonunda olanların %25'i, uzman pozisyonundakilerin %35,3'ü, orta düzey yönetici pozisyonundakilerin %35,7'i söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **orta düzey yönetici pozisyonundakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Faaliyet alanı:* Araştırmaya katılanlardan; sağlık alanında çalışanların %60'ı, üretim alanında çalışanların %23,2'si ve çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %35,7'si, söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile uygulanan küçük düşürücü davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4. Sosyal İlişkilere Saldırıları

	Maruz Kalma Oranı (%)
Mobbing Davranışları	

1. Ben odaya girdiğimde iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor.	14.4
2. Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor.	12.4
3. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	22.8
4. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmiyorum.	22.2
5. Gönderdiğim elektronik postalara ve telefonla görüşme taleplerime yanıt verilmiyor.	10.4
6. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyor.	21
7. İş arkadaşlarım tarafından piknik vb. özel toplantılara davet edilmiyorum.	9.3
8. İş arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor ya da yasaklanıyor.	16.3
Ortalama	16.1

Yapılan karşılaştırma sonucunda, sosyal ilişkilere saldırılar başlığı altında en çok görülen mobbing davranışının, %22,8'lik oranla, “Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.” ifadesine karşılık gelen mobbing davranışı olduğu belirlenmiştir. Bu davranış, mobbing kurbanlarını sosyal ilişkilerin dışında tutmaya yönelik yıkıcı bir davranıştır.

Tablo 18. Yok sayma Davranışı

Yok sayma Davranışı		Frekans	Geçerli Yüzde
Valid	hicbir zaman	78	77,2
	bir ve birden fazla	23	22,8
	Toplam	101	100,0
Missing	System	14	
Toplam		115	

- *Yaş:* Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %26.3'ü, 31–40 yaş aralığındakilerin %23.5'i, 41–50 yaş aralığındakilerin %24.2'si, 51 yaş ve üzerindeki %13.3'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18–30 yaş aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Eğitim:* Araştırmaya katılanlardan; ilköğretim mezunlarının %27,3'ü, lise mezunlarının %23,6'sı, lisans mezunlarının % 31,6'sı, lisansüstü mezunlarının

%14,3'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Ön lisans mezunları ise, söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **lisans mezunlarının** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %33,3'ü, 1–5 yıl aralığındakilerin %42,9'u, 6–10 yıl aralığındakilerin %25'i, 21–30 yıl aralığındakilerin %21,6'sı ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %20'si söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. 11–15 yıl ve 16-20 yıl aralığındaki süredir örgütte çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığındaki** süredir örgütte çalışanların davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Faaliyet alanı:* Araştırmaya katılanlardan; sağlık alanında çalışanların %63,6'sı, üretim alanında çalışanların %36,4'ü, çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %22,6'sı, söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Hizmet alanında çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Örgütteki Pozisyon İle Yok Sayma Davranışı Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,234(a)	2	,010
Likelihood Ratio	8,096	2	,017
Linear-by-Linear Association	,111	1	,739
N of Valid Cases	101		

Anlamlılık testi: Tablo 10'daki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların örgütteki pozisyonlarına göre, “Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.” ifadesine karşılık gelen mobbing davranışına maruz kalmaları 0,010 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermektedir. ($\chi^2= 9,234$; $p=0,010$)

Tablo 20. Örgütteki Pozisyon ve Yok Sayma Davranışı (ÇaprazTablo)

Örgütteki Pozisyon ve Yok Sayma Davranışı			YOKSAYMA		Toplam
			hicbir zaman	bir ve birden fazla	
POZISYON	Memur/işçi	Count	44	9	53
		% within POZISYON	83,0%	17,0%	100,0%
		% within YOKSAYMA	56,4%	39,1%	52,5%
		% of Toplam	43,6%	8,9%	52,5%
	Uzman	Count	9	9	18
		% within POZISYON	50,0%	50,0%	100,0%
		% within YOKSAYMA	11,5%	39,1%	17,8%
		% of Toplam	8,9%	8,9%	17,8%
	Orta Düzey yönetici	Count	25	5	30
		% within POZISYON	83,3%	16,7%	100,0%
		% within YOKSAYMA	32,1%	21,7%	29,7%
		% of Toplam	24,8%	5,0%	29,7%
TOPLAM		Count	78	23	101
		% within POZISYON	77,2%	22,8%	100,0%
		% within YOKSAYMA	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Toplam	77,2%	22,8%	100,0%

Bu analizin sonucundan yola çıkarak, söz konusu davranışla, örgütte bulunan pozisyon arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Yukarıda, Tablo 11’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlardan; Memur-işçi pozisyonunda olanların %17’si, uzman

pozisyonundakilerin %50'si, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların %16,7'si söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **uzman pozisyonundakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

5. Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

Mobbing Davranışları	Maruz Kalma Oranı (%)
1. Fiziksel şiddet uygulanıyor.	5.1
2. Sözlü veya fiili cinsel taciz yaşıyorum.	8.2
Ortalama	6.65

Bu grupta fiziksel şiddet ve cinsel taciz değişkenleri karşılaştırılmış ve bir defa ve birden fazla cinsel tacize uğrayanların oranının %8,2 ile fiziksel şiddete maruz kalanların %5,1'lik oranından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Cinsel Taciz

Cinsel Taciz		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Hicbir zaman	90	78,3	91,8	91,8
	Bir ve birden fazla	8	7,0	8,2	100,0
	Toplam	98	85,2	100,0	
Missing	System	17	14,8		
Toplam		115	100,0		

- **Yaş:** Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %10.5'i, 31–40 yaş aralığındakilerin %9.1'i, 41–50 yaş aralığındakilerin %6.5'i, 51 yaş ve üzerindeki % 6.7'si söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18–30 yaş aralığındakilerin** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Eğitim:** İlköğretim mezunlarının %18,2'i, lise mezunlarının %5,8'i, önlisans yok, lisans mezunlarının %10,5'i, lisansüstü mezunlarının %14,5'i söz konusu davranışla

bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Ön lisans mezunu olan çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **ilköğretim mezunlarının** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların % 8.3'ü, 1-5 yıl aralığında olanların %42.9'u, 6-10 yıl aralığında olanların %10.5'i ve 21-30 yıl aralığında olanların % 5.4'ü söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. 11–15 yıl ve 16–20 yıl aralığındaki süredir örgütte çalışanlar ile örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığında olanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Pozisyon:* Araştırmaya katılanlardan; Memur-işçi pozisyonunda olanların %7,7'si, uzman pozisyonundakilerin %11,8'i, orta düzey yönetici pozisyonundakilerin %6,9'u söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **uzman pozisyonunda olanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Faaliyet alanı:* Araştırmaya katılanlardan; sağlık alanında çalışanların %**18,2'i**, üretim alanında çalışanların %3,7'si ve çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %13,3'ü, söz konusu davranışla bir ve birden fazla kez karşılaştığını belirtmiştir. Hizmet alanında çalışanlar söz konusu davranışa maruz kalmadıklarını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların** davranışa maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile cinsel taciz davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6.3. Demografik Özellikler ile Mobbing Etkileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, demografik özellikler ile mobbing davranışlarının etkileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun için, anket formunun üçüncü bölümünde bulunan, çalışanların son altı ay içinde maruz kaldıkları mobbing davranışlarına verdiği tepkiler

görülme oranına göre;

- Fizyolojik Etkiler (%32,5)
- Psikolojik Etkiler (%23,4) ve
- Mesleki ve Sosyal Etkiler (%24,5) olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Daha sonra, yukarıda beş grup altında toplanan mobbing etkileri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınınamıştır.

Sözü edilen beş grup için araştırmaya katılanların verdiği yanıtların ortalama değerleri alınarak, demografik özellikler ile her soru grubu için verdikleri yanıtlar arasında tek yönlü varyans analizi (One-Way-ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile mobbingin psikolojik, fizyolojik, mesleki ve sosyal etkileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anket formundaki soruların gruplandırılmasının ardından her gruptaki mobbing etkilerinin frekans dağılımları çıkarılmış ve araştırmaya katılanların grupta en çok hangi mobbing etkisiyle karşılaştığı belirlenmiştir. Araştırmada, mobbing etkileri gruplandırılırken, etkiler (hiçbir zaman karşılaşmadım/bir ve birden fazla karşılaştım)iki gruba indirilmiş ve bu şekilde mobbing etkilerinin yaygınlığı bulunmaya çalışılmıştır. Frekans dağılımlarına göre en yüksek orana sahip olanların demografik değişkenlerle ilişkisinin saptanması için değişkenler arasında Ki-Kare testi uygulanmıştır.

Demografik değişkenler ile mobbing davranışlarına maruz kalma arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan inceleme sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Fizyolojik Etkiler

1. Baş ağrılarım oluyor.	51.3
2. Göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı oluyor.	30.4
3. Kan basıncımda değişiklikler yaşıyorum.	24.3
4. Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum.	44.3

5. Mide ve bağırsak şikayetlerim oluyor, ani mide ağrısı duyuyorum.	27.8
6. Uykuya dalmakta ve/veya uyumakta güçlük çekiyorum.	27.8
7. Yüzümde, başımda ve omuzlarımda karıncalanmalar oluşuyor.	21.7
Ortalama	32.5

Mobbingin etkilerine yönelik olarak çıkarılan frekans dağılımında katılımcıların en çok %51,3 oranı ile “*baş ağrılarım oluyor*” ifadesini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 22. Mobbingin Fizyolojik Etkileri

Mobbingin Fizyolojik Etkileri		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	hicbir zaman	37	32,2	38,5	38,5
	bir ve birden fazla	59	51,3	61,5	100,0
	Toplam	96	83,5	100,0	
Missing	System	19	16,5		
Toplam		115	100,0		

- **Yaş:** Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %66.7’si, 31-40 yaş aralığındakilerin %68.8’i, 41-50 yaş aralığındakilerin 54.8’i, 51 yaş ve üzerinde olanların %51.3’ü söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **31–40 yaş aralığındakilerin** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Eğitim:** Araştırmaya katılanlardan; ilköğretim mezunlarının %72,2’si, lise mezunlarının %53,8’i, önlisans mezunlarının %77,8’i, lisans mezunlarının %64,7’si, lisansüstü mezunlarının %71,4’ü söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **önlisans mezunlarının** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Çalışma süresi:** Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %53.8’i, 1-5 yıl aralığında olanların %83.3’ü, 6-10 yıl aralığında olanların %66.7’si, 11-15 yıl aralığında olanların %50’si, 16-20 yıl aralığında olanların %25’i, 21-30 yıl aralığında olanların %65.7’si, ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %56.3’ü söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken

içinde, **1-5 yıl aralığında olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- **Pozisyon:** Araştırmaya katılanlardan Memur-işçi pozisyonunda olanların %59.6'sı, uzman pozisyonunda olanların %56.3'ü, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların **%67.9'u** söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **orta düzey yönetici pozisyonunda olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Çalışma alanı:** Araştırmaya katılanlardan sağlık alanında çalışanların %60'ı, üretim alanında çalışanların %57.4'ü, hizmet alanında çalışanların %75'i ve çalışma alanını "diğer" olarak tanımlayanların %67.9'u söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **hizmet alanında çalışanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile "baş ağrısı etkisi" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

2. Psikolojik Etkiler

1. Aşırı tedirginim ve kolayca ürküyorum.	17
2. Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor.	27.8
3. Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum.	37.2
4. Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum.	20.4
5. Depresyonda olduğumu düşünüyorum.	27
6. Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşıyorum.	27.1
7. İçimden ağlamak isteği geliyor.	18.6
8. İşe gelirken korkuyor iş yerinde bulunmak istemiyorum.	17.7
9. Kendime olan güvenim ve saygımın azaldığını hissediyorum.	23.2
10. Kendimi değersiz hissediyorum.	21.7
11. Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum.	16.5
12. Kendimi yalnız hissediyorum.	27
13. Kontrol dışı hareketlerim, tiklerim gelişti.	16.5
14. Yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum/yaşıyorum.	30.1
Ortalama	23,4

Mobbingin etkilerine yönelik olarak çıkarılan frekans dağılımında katılımcıların en çok %37,2 oranı ile “Bana yapılan davranışlarını hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum” ifadesini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 23. Mobbingin Psikolojik Etkileri

Mobbingin Psikolojik Etkileri		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Hicbir zaman	59	51,3	62,8	62,8
	Bir ve birden fazla	35	30,4	37,2	100,0
	Toplam	94	81,7	100,0	
Missing	System	21	18,3		
Toplam		115	100,0		

- **Yaş:** Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %58’i, 31–40 yaş aralığındakilerin %18.2’si, 41–50 yaş arasındakilerin % 46.4’ü ve 51 yaş ve üzerindekiilerin %37.5’i söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18–30 yaş aralığındakilerin** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Yaş ile Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki

Yaş İle Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,529(a)	3	,023
Likelihood Ratio	9,944	3	,019
Linear-by-Linear Association	,048	1	,826
N of Geçerli Cases	94		

- **Anlamlılık testi:** Tablo 22’deki sonuçlara göre, araştırmaya katılanların yaşlarına göre, “Bana yapılan davranışlarını hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum”

ifadesine karşılık gelen mobbing etkisine maruz kalmaları 0,023 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermektedir. ($\chi^2= 9,529$; $P=0,023$)

Tablo 25. Yaş ile Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki (Çapraz Tablo)

Yaş İle Psikolojik Etkiler Arasındaki İlişki			HATIRA3		Toplam
			Hiçbir zaman	Bir ve birden fazla	
YAS	18–30	Count	7	10	17
		% within YAS	41,2%	58,8%	100,0%
		% within HATIRA3	11,9%	28,6%	18,1%
		% of Toplam	7,4%	10,6%	18,1%
	31–40	Count	27	6	33
		% within YAS	81,8%	18,2%	100,0%
		% within HATIRA3	45,8%	17,1%	35,1%
		% of Toplam	28,7%	6,4%	35,1%
	41–50	Count	15	13	28
		% within YAS	53,6%	46,4%	100,0%
		% within HATIRA3	25,4%	37,1%	29,8%
		% of Toplam	16,0%	13,8%	29,8%
	51+	Count	10	6	16
		% within YAS	62,5%	37,5%	100,0%
		% within HATIRA3	16,9%	17,1%	17,0%
		% of Toplam	10,6%	6,4%	17,0%
Toplam		Count	59	35	94
		% within YAS	62,8%	37,2%	100,0%
		% within HATIRA3	100,0%	100,0%	100,0%

	% of Toplam	62,8%	37,2%	100,0%
--	-------------	-------	-------	--------

Bu analizin sonucundan yola çıkarak, söz konusu etkiyle, araştırmaya katılanların yaşı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

- *Eğitim:* Araştırmaya katılanlardan; ilköğretim mezunlarının %40'ı, lise mezunlarının %32,7'si, önlisans ve lisans mezunlarının %44,4'ü ve lisansüstü mezunlarının %37,5'i söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **önlisans ve lisans mezunlarının** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %25'i, 1–5 yıl aralığında olanların %66,7'si, 6–10 yıl aralığında olanların %27,8'i, 11–15 yıl;16–20 yıl aralığında ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %40'ı, 21–30 yıl aralığında olanların %39,4'ü söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığında olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Örgütteki pozisyon:* araştırmaya katılanlardan; Memur-işçi pozisyonunda olanların % 41,2'si, uzman pozisyonunda olanların %13,3'ü, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların %42,9'u söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **orta düzey yönetici pozisyonunda olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma alanı:* Araştırmaya katılanlardan sağlık alanında çalışanların %70'i, üretim alanında çalışanların %32,7'si, hizmet alanında çalışanların %25'i, çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %35,7'i söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların etkiye** maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

3. Mesleki ve Sosyal Etkiler

1. Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum.	24.3
2. İş dışındaki yaşantım, (ailem) bundan olumsuz etkileniyor.	21.7
3. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	24.3
4. İş performansım ve motivasyonum azaldı.	29.6
5. İş yerinde kimseye güvenemiyorum.	24.3

6. İşimde karşılaştığım insanların problemlerinin nedeni benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	28.4
7. İşime karşı bağlılığımın azaldığımı hissediyorum.	26.1
8. İşle ilgili hatalar yapıyorum.	25.2
9. İşyerindeyken hiçbir iş yapamıyorum.	13.9
10. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	30.4
11. Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla uğraşarak geçiriyorum.	21.7
Ortalama	24.5

Mobbingin etkilerine yönelik olarak çıkarılan frekans dağılımında katılımcıların en çok %30,4 oranı ile “Sabahları işe gelmek istemiyorum” ifadesini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 26. Mobbingin Mesleki ve Sosyal Etkileri

Mobbingin Mesleki ve sosyal Etkileri		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid	Hiçbir zaman	56	48,7	61,5	61,5
	Bir ve birden fazla	35	30,4	38,5	100,0
	Toplam	91	79,1	100,0	
Missing	System	24	20,9		
Toplam		115	100,0		

- *Yaş:* Araştırmaya katılanlardan; 18–30 yaş aralığındakilerin %43.8’i, 31–40 yaş aralığındakilerin % 34.5’i, 41–50 yaş aralığındakilerin %38.7’si, 51 yaş ve üzerindeki %40’ı söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **18–30 yaş aralığındakilerin** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Eğitim:* Araştırmaya katılanlardan; ilköğretim mezunlarının %50’si, lise mezunlarının %38’i, ön lisans mezunlarının %12.25’i, lisans mezunlarının %41,2’si, lisansüstü mezunlarının %50’si söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **ilköğretim ve lisansüstü mezunlarının** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

- *Çalışma süresi:* Araştırmaya katılanlardan; örgütte çalışma süresi 1 yıldan az olanların %45.5'i, 1–5 yıl aralığında olanların % 50'si, 6–10 yıl aralığında olanların %33.3'ü, 11–15 yıl ve 16–20 aralığında olanların %25'i, 21–30 yıl aralığında olanların %41.7'si ve örgütte 30 yıl ve daha uzun süredir çalışanların %33.3'ü söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **1–5 yıl aralığında olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Pozisyon:* Araştırmaya katılanlardan Memur-işçi pozisyonunda olanların %34,7'si, uzman pozisyonunda olanların %46,7'si, orta düzey yönetici pozisyonunda olanların %40,7'si söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **uzman pozisyonunda olanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- *Çalışma alanı:* Araştırmaya katılanlardan; sağlık alanında çalışanların %40'ı, üretim alanında çalışanların %37,7'si, hizmet alanında çalışanların %33,3'ü ve çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların %40'ı söz konusu etkiye maruz kaldığını belirtmiştir. Bu değişken içinde, **sağlık alanında çalışanların ve çalışma alanını “diğer” olarak tanımlayanların** etkiye maruz kalma açısından en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.
- **Anlamlılık testi:** Yapılan Ki-kare testi sonucunda demografik değişkenler ile “Sabahları işe gelmek istememe” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de yapılan mobbing araştırması, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, örgütte çalışanlar tarafından algılanan mobbing düzeyini, en çok karşılaşılan mobbing davranışlarını ve bu davranışların çalışanlara etkilerini belirlemeye yönelik üç araştırma sorusunu yanıtlamak üzere yürütülmüştür. Bu sorular, söz konusu örgütte çalışanların mobbingi algılama ve mobbingden etkilenme düzeylerini ortaya koyma amacını gütmektedir. Araştırmamızın sonuç bölümünde, bu sürecin sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma verileri göz önünde tutulduğunda araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de çalışanların anket sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında, örgütteki mobbing düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları mobbing davranışları gruplandırıldığında, en çok görülen davranışların iletişim biçimine ilişkin saldırılar grubunda yer aldığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile mobbing davranışlarına ve mobbing etkilerine maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı ilişkilere ulaşılamamıştır. Kimi davranışlar ve etkiler ile demografik özellikler arasında anlamlı ilişkiler bulunmakla birlikte, bu sonuçlar belli bir kategori için genellenememektedir.

TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.'de yapılan araştırmanın bulguları yorumlandığında, araştırmaya katılan kişilerin yüksek oranda mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Mobbing sorularına yanıt vermenin bireyler açısından güçlüğü; konunun yeterince bilinmiyor oluşu, araştırmanın kısıtlılıkları ve çalışanların kendilerine uygulanan mobbingi yeterince algılamadığı biçiminde yapılan gözlemler hesaba katıldığında, örgütteki mobbingin daha yüksek düzeyde olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü anket formunda listelenen bazı saldırı davranışları katılımcılar tarafından yüksek oranda onaylanmış, fakat bu sonuç, “daha önce mobbinge uğradınız mı?” sorusunun yanıtıyla paralellik göstermemiştir.

Daha önce konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar kamu kurumlarında mobbing oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu yanıyla araştırmanın; katılımcıların mobbingi algılama düzeylerine ilişkin bulguları alan yazını destekler biçimdedir. Bunun birden fazla nedeni olduğu düşünülmektedir. Araştırma sürecinde yapılan gözlemler ve farklı pozisyonlardaki bireylerle yapılan görüşmeler; örgütsel nedenlerden, monotonluk ve etik dışı uygulamaları öne çıkarmaktadır.

Monotonluk, önceki bölümlerde söz edildiği gibi, mobbinge kaynaklık eden önemli bir örgütsel kaynaktır. Araştırmaya konu edilen örgütte, çalışanların önemli bir bölümünün uzun süredir bu örgütte çalışıyor olması ve uzun süredir yeni çalışan alımı yapılmaması, büyük bir üretim potansiyeline sahip olunmasına rağmen, üretim miktarının düşük olması gibi nedenlerle, çalışan bireyleri yükselme, yenilik yapma gibi işlevsel rekabete

yönlendirecek motivasyon araçları kullanılmamaktadır. Bu nedenle bireylerin can sıkıntısı nedeniyle mobbinge başvurduğu düşünülmektedir.

Genelde kamu kurumlarında ve özel olarak araştırmaya konu olan örgütte, mobbing olaylarının yaygın oluşunun diğer nedeni olarak, etik standartların oluşturulamamış olması gösterilebilir. Örgütte, diğer kamu kurumlarına benzer biçimde, pek çok çalışan, görüşleri ve politik tercihlerinden ötürü mobbing davranışlarına uğrama açısından risk grubu içinde yer almaktadır. Araştırma bulguları da, katılımcıların sorumluluk alanının habersizce değiştirilmesi, kendinden daha düşük çalışanlar tarafından denetlenme, çalıştığı örgütü değiştirmeye zorlanma gibi davranışlarla sıkça karşılaştığını göstermektedir. Etik dışı uygulamaların, diğer yanı sıra söz konusu örgütün geçirdiği örgütsel değişimle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütte özelleştirmeye ilişkin çıkan söylentilerin varlığı, örgütün bazı faaliyetlerini özel firmalara devretmesi gibi olayların çalışanlar tarafından değişim olarak algılanması mobbing sürecini tetikleyici bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde, çalışanların makam ve statülerini kaybetme endişesiyle mobbing davranışlarına yönelmesi, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu tip endişeler, etik dışı davranışlara zemin hazırlamakta ve mobbing kurbanı özellikle takım çalışmalarında bir birey ya da grup tarafından mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Araştırmada buna ilişkin olarak, araştırmaya katılanların meslek ve yaşam kalitesine saldırılar grubunda en çok, takım çalışmalarının olumsuz sonuçlarından bir kişinin sorumlu tutulması davranışıyla karşılaştığı saptanmıştır.

Mobbing olaylarına yönelik çalışanların algılarına bakıldığında ise, genel olarak en çok iletişim biçimine ilişkin saldırılara maruz kaldıkları görülmektedir. Bu davranışların, diğer davranış gruplarına göre daha yüksek bir orana sahip olması mobbingin henüz başlangıç aşamasında olduğunu göstermektedir. Mobbing yönetiminde erken önleme çok önemli bir yer tuttuğundan, yönetimin bu aşamada alacağı tedbirler ve yapacağı düzenlemelerin, saldırıların gelişimini durdurmada etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç da, TÜLOMSAŞ -Türkiye Lokomotif ve Motor

Sanayi A.Ş.'de mobbinge maruz kalma ve mobbingin etkileri ile demografik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığıdır. Bu sonuç birden fazla biçimde yorumlanabilir. Birinci yaklaşım, araştırmaya katılanların örneklem anlamında yeterli olmadığı sonucuna işaret etmektedir. Bu bir yanıyla araştırmanın bir kısıtlılığı, diğer yanıyla da, söz konusu örgütün kendine özgü durumuyla açıklanabilir. Örgüte uzun süredir yeni çalışan alınmaması çalışanların yaş dağılımı ve örgütte çalışma süreleri açısından heterojen bir dağılımı engellemektedir. Benzer biçimde, araştırma evrenine cinsiyet açısından bakıldığında ise, toplam 1.394 işçiden ancak 13 tanesinin kadın olduğu görülmektedir. Bir diğer açıklama da, uygulanan mobbing davranışlarının bireylerde öznel bir deneyim olarak yaşanmasından ve etkilerinin farklılık göstermesinden dolayı belli demografik kategorilerde yoğunluk tespit edilemeyeceği biçiminde olabilir. Bunu yanı sıra; sonuç, yapılan diğer mobbing araştırmalarında da benzer sonuçlar alınmasından dolayı, mobbingin demografik değişkenlerde anlamlı bir farklılık yaratmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Mobbing, zararları ortaya çıkmadan önce fark edilmesi zor, fakat yönetilebilir bir olgudur. Bu nedenle, örgüt yönetimi, örgütsel mobbing kaynaklarını ortadan kaldırarak ve konuya ilişkin örgütsel farkındalığı arttırarak, mobbingin örgüte getireceği olumsuz etkileri azaltabilir. Bu konuda farkındalık yaratmak için izlenebilecek yollar, örgütün kendine özgü koşullarına bağlı olarak değişebilir. Bununla birlikte, örgüt içinde çalışanların çoğunluğunun katılımının sağlayacağı mobbing önleme projelerinin hayata geçirilmesinin, erken önlemede yararlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü mobbing engelleme çalışmalarına ayrılacak kaynak, mobbing etkileri ortaya çıktıktan sonra gelecek maliyet yükü ile karşılaştırıldığında, daha ekonomik görünmektedir. Mobbing projeleri; ilk aşamada çalışanlara yönelik mobbing eğitimi verilmesi biçiminde ortaya konabilir.

Araştırmada tek bir kamu kurumunda çalışanların mobbinge ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, araştırma evreninin genişletilmesinin, kamu kurumlarında söz konusunun davranışının miktarını ve boyutlarını ortaya koymada, daha kapsamlı sonuçlara varma yönünde yararlı olacağı

düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamının özel sektörü de içine alacak biçimde genişletildiğinde, her iki sektör için karşılaştırmalar yapma olanağı sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra, yapılacak araştırmalarda, iş hukuku, sosyal psikoloji, klinik psikoloji gibi alanlardan araştırmacılarla birlikte yapılacak kuramsal ve uygulamalı çalışmaların mobbing araştırmaları açısından disiplinler arası bir etkileşimi ortaya çıkaracağı ve örgütsel yaşamı olumsuz etkileyen bu yıkıcı olguyla baş etmede ön açıcı bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüzde çalışma yaşamında, değişen ekonomik koşullara bağlı olarak, işin örgütlenmesi ve çalışanların iş yaşamından beklentileri sürekli bir değişim halindedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde örgütler, insan merkezli bir yönetim anlayışını benimseyerek çalışan mutluluğu, örgütsel sağlık gibi konulara önem vermektedirler. Türkiye gibi az gelişmiş ülkelerde ise öncelikler daha farklıdır. Bu nedenle, mobbing araştırmaları gibi konular genellikle batı kaynaklı olarak ortaya çıkmakta ve az gelişmiş ülkelerde örgüt yönetimlerinin ilgisini diğer sorunlara kıyasla daha az çekmektedir. Yapılan araştırma sonunda, bundan sonra yapılacak mobbing araştırmalarına ve konuya ilişkin farkındalığın artırılmasına katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

EKLER

<u>EK</u>	<u>SAYFA</u>
EK.1 ANKET FORMU.....	108
EK.2 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE MOBBİNG DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÇAPRAZ TABLOLAR VE FREKANS DAĞILIMLARI.....	114
EK.3 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MOBBİNG DAVRANIŞLARINA MARUZ KALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	117
EK.4 ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA- POST-HOC ANALİZLERİ (Tukey-HSD).....	119
EK.5 TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ	

**ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ İLE MARUZ KALDIKLARI MOBBİNG
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....122**

**EK.6 TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ ARAŞTIRMAYA
KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MARUZ
KALDIKLARI MOBBİNG ETKİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....127**

EK.1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, son yıllarda gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan iş hayatında mobbing davranışlarının düzeyini, örgüte etkilerini ve örgüt yapısının bu davranışlara neden olan özelliklerini belirlemek ve önerilerde bulunmak amacıyla düzenlenmiştir. Bu araştırma çalışması akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Anket formunda gizlilik prensibi gereği kimliğinizle ilgili bilgi belirtmeniz gerekmemektedir.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,
Danışman: Doç.Dr. Çiğdem Kirel

Hakan Sezerel
hakansezerel@anadolu.edu.tr
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

I. BÖLÜM
GENEL ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın
2. Yaşınız 18-30 31-40 41-50 51-üstü
3. Medeni Durumunuz evli bekar boşanmış
4. Eğitim Durumunuz ilköğretim lise önlisans
- lisans lisans üstü
5. Örgütteki hizmet yılınız: 1-5 6-10 11-15
- 16-20 21-30 30-üstü
6. Örgütteki pozisyonunuz: işçi /çalışan uzman orta düzey yönetici
7. Örgütteki faaliyet alanınız: üretim sağlık hizmet diğer

<p style="text-align: center;">Aşağıda çalışma ortamında karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışların listesi bulunmaktadır. Son altı ay boyunca çalışmakta olduğunuz iş yerinde bu davranışlarla ne sıklıkta karşılaştığınızı lütfen (X) işareti ile belirtiniz.</p>	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1. Başkalarının yanında bana küçük düşürücü davranılıyor.	1	2	3	4	5
2. Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı biçimde konuşuluyor.	1	2	3	4	5
3. Ben odaya girdiğimde iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor.	1	2	3	4	5
4. Benden daha düşük pozisyondaki kişiler tarafından denetleniyorum.	1	2	3	4	5
5. Benimle alay edilip, gülünüyor.	1	2	3	4	5
6. Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor.	1	2	3	4	5
7. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor, rapor tutuluyor.	1	2	3	4	5
8. Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor.	1	2	3	4	5
9. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	1	2	3	4	5
10. Dürüstlüğü ve güvenilirliği sorgulanıyor.	1	2	3	4	5
11. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmiyorum.	1	2	3	4	5
12. Fiziksel özümlerle dalga geçiliyor.	1	2	3	4	5
13. Fiziksel şiddet uygulanıyor.	1	2	3	4	5
14. Gönderdiğim elektronik postalara ve telefonla görüşme taleplerime yanıt verilmiyor.	1	2	3	4	5
15. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum.	1	2	3	4	5
16. Gururumu kıran görevler verilip, yapmam için zorlanıyorum.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM- MOBBİNG DAVRANIŞLARI

17. İş arkadaşlarım tarafından piknik vb. özel toplantılara davet edilmiyorum.	1	2	3	4	5
18. İş arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor ya da yasaklanıyor.	1	2	3	4	5
19. İşimi bitirmem konusunda baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
20. İşim için gerekli olan bilgi doküman ve materyaller benden saklanıyor.	1	2	3	4	5
21. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
22. İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırılıyor ve azarlanıyorum.	1	2	3	4	5
23. Kapasitemin altında işler veriliyor.	1	2	3	4	5
24. Kapasitemin üstünde işler veriliyor.	1	2	3	4	5
25. Kararlarım konusunda şüpheli davranılıyor.	1	2	3	4	5
26. İşim için gerekli olan bilgi doküman ve materyaller benden saklanıyor.	1	2	3	4	5
27. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.	1	2	3	4	5
28. İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırılıyor ve azarlanıyorum.	1	2	3	4	5
29. Kapasitemin altında işler veriliyor.	1	2	3	4	5
30. Kapasitemin üstünde işler veriliyor.	1	2	3	4	5
31. Kararlarım konusunda şüpheli davranılıyor.	1	2	3	4	5
32. Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor. (odeger2)	1	2	3	4	5
33. Ruh sağlığımın yerinde olmadığı ima ediliyor.	1	2	3	4	5
34. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.	1	2	3	4	5
35. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyondaki kişilere veriliyor.	1	2	3	4	5
36. Sorumluluk alanım bana danışılmadan değiştiriliyor.	1	2	3	4	5
37. Sözlü tehdit ve uyarı alıyorum.	1	2	3	4	5
38. Sözlü veya fiili cinsel taciz yaşıyorum.	1	2	3	4	5
39. Şahsi eşyalarım zarar veriliyor.	1	2	3	4	5

40. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.	1	2	3	4	5
41. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor.	1	2	3	4	5
42. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	1	2	3	4	5
43. Yaptığım iş hissettirilmeden rahatsız edici bir biçimde kontrol ediliyor.	1	2	3	4	5
44. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur ve hata bulunuyor.	1	2	3	4	5
45. Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor.	1	2	3	4	5
Daha önce mobbingle karşılaştım	Evet	Hayır			

III. BÖLÜM- MOBBİNG ETKİLERİ

Aşağıda, çalışma ortamında karşılaşılan yıldırmaya, çalışma performansını düşürmeye yönelik davranışlar karşısında, son altı ay içinde psikolojik, fizyolojik, mesleki ve sosyal açıdan yaşadıklarınızı işaretleyeceğiniz bir liste bulunmaktadır. Size sen uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1. Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. Yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum/yaşıyorum.	1	2	3	4	5
3. İşe gelirken korkuyor iş yerinde bulunmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendime olan güvenim ve saygımın azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İçimden ağlamak isteği geliyor.	1	2	3	4	5
7. Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. Aşırı tedirginim ve kolayca ürküyorum.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili hatalar yapıyorum.	1	2	3	4	5
11. Kontrol dışı hareketlerim, tiklerim gelişti.	1	2	3	4	5
11. Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor.	1	2	3	4	5
12. Depresyonda olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Kendimi değersiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. Göğüs ağrısı kalp çarpıntısı oluyor.	1	2	3	4	5
15. Uykuya dalmakta ve/veya uyumakta güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
16. Yüzümde, başımda ve omuzlarımda karıncalanmalar oluyor.	1	2	3	4	5
17. Mide ve bağırsak şikayetlerim oluyor, ani mide ağrısı duyuyorum.	1	2	3	4	5
18. Kan basıncımda değişiklikler yaşıyorum.	1	2	3	4	5
19. Baş ağrılarım oluyor.	1	2	3	4	5
20. Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimde karşılaştığım insanların problemlerinin nedeni benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22. İş performansım ve motivasyonum azaldı.	1	2	3	4	5
23. Alkol, sigara ya da ilaç(madde) kullanıyorum.	1	2	3	4	5
24. Kendimi yalnız hissediyorum.	1	2	3	4	5
25. İş yerinde kimseye güvenemiyorum.	1	2	3	4	5

26. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
27. İş dışındaki yaşantım, (ailem) bundan olumsuz etkileniyor.	1	2	3	4	5
28. Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla uğraşarak geçiriyorum.	1	2	3	4	5
29. Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum.	1	2	3	4	5
30. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
31. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
32. İşyerindeyken hiçbir iş yapamıyorum.		2	3	4	

**EK.2 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE MOBBİNG DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÇAPRAZ TABLOLAR ve FREKANS DAĞILIMLARI**

		MOBBİNG		Total	
		evet	hayir		
EGİTİM	İlköğretim	Count	5	5	10
		% within EGİTİM	50,0%	50,0%	100,0%
		% within MOBBİNG	13,5%	8,3%	10,3%
		% of Total	5,2%	5,2%	10,3%
	Lise	Count	22	31	53
		% within EGİTİM	41,5%	58,5%	100,0%
		% within MOBBİNG	59,5%	51,7%	54,6%
		% of Total	22,7%	32,0%	54,6%
	önlisans	Count	5	4	9
		% within EGİTİM	55,6%	44,4%	100,0%
		% within MOBBİNG	13,5%	6,7%	9,3%
		% of Total	5,2%	4,1%	9,3%
	Lisans	Count	3	15	18
		% within EGİTİM	16,7%	83,3%	100,0%
		% within MOBBİNG	8,1%	25,0%	18,6%
		% of Total	3,1%	15,5%	18,6%
	Lisansüstü	Count	2	5	7
		% within EGİTİM	28,6%	71,4%	100,0%
		% within MOBBİNG	5,4%	8,3%	7,2%
		% of Total	2,1%	5,2%	7,2%
Total		Count	37	60	97
		% within EGİTİM	38,1%	61,9%	100,0%
		% within MOBBİNG	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%
HİZMET		MOBBİNG		Total	
		evet	hayir		
	1 yıldan az	Count	4	8	12
		% within HİZMET	33,3%	66,7%	100,0%
		% within MOBBİNG	10,8%	13,3%	12,4%
		% of Total	4,1%	8,2%	12,4%
	1-5 yıl	Count	5	2	7
		% within	71,4%	28,6%	100,0%

		HIZMET			
		% within MOBBING	13,5%	3,3%	7,2%
		% of Total	5,2%	2,1%	7,2%
	6-10 yıl	Count	7	12	19
		% within HIZMET	36,8%	63,2%	100,0%
		% within MOBBING	18,9%	20,0%	19,6%
		% of Total	7,2%	12,4%	19,6%
	11-15 yıl	Count	0	5	5
		% within HIZMET	,0%	100,0%	100,0%
		% within MOBBING	,0%	8,3%	5,2%
		% of Total	,0%	5,2%	5,2%
	16-20 yıl	Count	2	3	5
		% within HIZMET	40,0%	60,0%	100,0%
		% within MOBBING	5,4%	5,0%	5,2%
		% of Total	2,1%	3,1%	5,2%
	21-30 yıl	Count	12	23	35
		% within HIZMET	34,3%	65,7%	100,0%
		% within MOBBING	32,4%	38,3%	36,1%
		% of Total	12,4%	23,7%	36,1%
	30 yıl üstü	Count	7	7	14
		% within HIZMET	50,0%	50,0%	100,0%
		% within MOBBING	18,9%	11,7%	14,4%
		% of Total	7,2%	7,2%	14,4%
Total		Count	37	60	97
		% within HIZMET	38,1%	61,9%	100,0%
		% within MOBBING	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%
			MOBBING		Total
			evet	hayir	
POZISYON	memur/calisan	Count	18	33	51
		% within POZISYON	35,3%	64,7%	100,0%
		% within MOBBING	48,6%	55,0%	52,6%
		% of Total	18,6%	34,0%	52,6%
	uzman	Count	9	7	16
		% within POZISYON	56,3%	43,8%	100,0%
		% within MOBBING	24,3%	11,7%	16,5%
		% of Total	9,3%	7,2%	16,5%
	ort.yonetici	Count	10	20	30
		% within POZISYON	33,3%	66,7%	100,0%
		% within MOBBING	27,0%	33,3%	30,9%
		% of Total	10,3%	20,6%	30,9%
Total		Count	37	60	97

		% within POZISYON	38,1%	61,9%	100,0%
		% within MOBBING	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%
		MOBBING		Total	
			evet	hayir	
FAALİYET	saglik	Count	5	6	11
		% within FAALİYET	45,5%	54,5%	100,0%
		% within MOBBING	13,5%	10,0%	11,3%
		% of Total	5,2%	6,2%	11,3%
	uretim	Count	22	33	55
		% within FAALİYET	40,0%	60,0%	100,0%
		% within MOBBING	59,5%	55,0%	56,7%
		% of Total	22,7%	34,0%	56,7%
	hizmet	Count	0	3	3
		% within FAALİYET	,0%	100,0%	100,0%
		% within MOBBING	,0%	5,0%	3,1%
		% of Total	,0%	3,1%	3,1%
	diger	Count	10	18	28
		% within FAALİYET	35,7%	64,3%	100,0%
		% within MOBBING	27,0%	30,0%	28,9%
		% of Total	10,3%	18,6%	28,9%
Total		Count	37	60	97
		% within FAALİYET	38,1%	61,9%	100,0%
		% within MOBBING	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%
		MOBBING		Total	
			evet	hayir	
YAS	18-30	Count	10	9	19
		% within YAS	52,6%	47,4%	100,0%
		% within MOBBING	27,0%	15,0%	19,6%
		% of Total	10,3%	9,3%	19,6%
	31-40	Count	10	22	32
		% within YAS	31,3%	68,8%	100,0%
		% within MOBBING	27,0%	36,7%	33,0%
		% of Total	10,3%	22,7%	33,0%
	41-50	Count	12	19	31
		% within YAS	38,7%	61,3%	100,0%
		% within MOBBING	32,4%	31,7%	32,0%
		% of Total	12,4%	19,6%	32,0%
	51+	Count	5	10	15
		% within YAS	33,3%	66,7%	100,0%
		% within	13,5%	16,7%	15,5%

		MOBBING			
		% of Total	5,2%	10,3%	15,5%
TOPLAM		Count	37	60	97
		% within YAS	38,1%	61,9%	100,0%
		% within MOBBING	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,1%	61,9%	100,0%

EK.3 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MOBBİNG DAVRANIŞLARINA MARUZ KALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Yaşı ve Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,486(a)	3	,478
Likelihood Ratio	2,452	3	,484
Linear-by-Linear Association	,739	1	,390
N of Valid Cases	97		

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ve Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,797(a)	4	,215
Likelihood Ratio	6,203	4	,185
Linear-by-Linear Association	3,021	1	,082
N of Valid Cases	97		

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Hizmet Yılı ve Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,564(a)	6	,272
Likelihood Ratio	9,162	6	,165
Linear-by-Linear Association	,001	1	,975
N of Valid Cases	97		

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonu ve Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,693(a)	2	,260
Likelihood Ratio	2,620	2	,270
Linear-by-Linear Association	,000	1	,998
N of Valid Cases	97		

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Faaliyet Alanı ve Mobbinge Maruz Kalma Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,249(a)	3	,522
Likelihood Ratio	3,277	3	,351
Linear-by-Linear Association	,261	1	,609
N of Valid Cases	97		

EK.4 ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA- POST-HOC ANALİZLERİ (Tukey-HSD)

Tablo 1. Örgütte Çalıştığı Alan ve Karşılaşılan Mobbing Davranışları

Dependent Variable	(I) FAALİYET	(J) FAALİYET	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Doğrudan sağlığa yönelik saldırılar	sağlık	uretim	,3973	,20868	,233	-,1485	,9431	
		hizmet	,5455	,41089	,548	-,5293	1,6202	
İtibara yönelik saldırılar	uretim	diger	,2788	,22236	,594	-,3028	,8604	
		sağlık	-,3973	,20868	,233	-,9431	,1485	
	hizmet	uretim	-,1481	,37420	,979	-,8306	1,1269	
		diger	-,1185	,14365	,842	-,4942	,2572	
	diger	sağlık	-,5455	,41089	,548	-,1,6202	,5293	
		uretim	-,1481	,37420	,979	-,1,1269	,8306	
	sağlık	uretim	-,2667	,38200	,898	-,1,2658	,7325	
		diger	-,2788	,22236	,594	-,8604	,3028	
	hizmet	uretim	,1185	,14365	,842	-,2572	,4942	
		diger	,2667	,38200	,898	-,7325	1,2658	
	sağlık	uretim	,3400	,22694	,443	-,2547	,9347	
		hizmet	,8000	,43126	,255	-,3302	1,9302	
	İş ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar	uretim	diger	,3385	,24378	,510	-,3004	,9773
			sağlık	-,3400	,22694	,443	-,9347	,2547
hizmet		uretim	,4600	,38942	,640	-,5605	1,4805	
		diger	-,0015	,15840	1,000	-,4166	,4136	
diger		sağlık	-,8000	,43126	,255	-,1,9302	,3302	
		uretim	-,4600	,38942	,640	-,1,4805	,5605	
sağlık		uretim	-,4615	,39947	,656	-,1,5084	,5853	
		diger	-,3385	,24378	,510	-,9773	,3004	
hizmet		uretim	,0015	,15840	1,000	-,4136	,4166	
		diger	,4615	,39947	,656	-,5853	1,5084	
sağlık		uretim	,5472	,22279	,074	-,0362	1,1307	
		hizmet	,6061	,43651	,510	-,5371	1,7492	
İş ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar		uretim	diger	,6801(*)	,23972	,028	,0524	1,3079
			sağlık	-,5472	,22279	,074	-,1,1307	,0362
	hizmet	uretim	-,0588	,39814	,999	-,9838	1,1015	
		diger	,1329	,15950	,839	-,2848	,5506	
	diger	sağlık	-,6061	,43651	,510	-,1,7492	,5371	
		uretim	-,0588	,39814	,999	-,1,1015	,9838	
	sağlık	uretim	,0741	,40786	,998	-,9940	1,1422	
		diger	-,6801(*)	,23972	,028	-,1,3079	-,0524	

		uretim	-,1329	,15950	,839	-,5506	,2848
		hizmet	-,0741	,40786	,998	-,1,1422	,9940
Sosyal ilişkilere saldırılar	saglik	uretim	,1898	,23583	,852	-,4279	,8075
		hizmet	,3667	,44738	,845	-,8052	1,5385
		diger	,2517	,24923	,744	-,4011	,9046
	uretim	saglik	-,1898	,23583	,852	-,8075	,4279
		hizmet	,1769	,40421	,972	-,8819	1,2357
		diger	,0619	,15923	,980	-,3551	,4790
	hizmet	saglik	-,3667	,44738	,845	-,1,5385	,8052
		uretim	-,1769	,40421	,972	-,1,2357	,8819
		diger	-,1149	,41218	,992	-,1,1946	,9647
	diger	saglik	-,2517	,24923	,744	-,9046	,4011
		uretim	-,0619	,15923	,980	-,4790	,3551
		hizmet	,1149	,41218	,992	-,9647	1,1946
İletişim biçimine ilişkin saldırılar	saglik	uretim	,5698	,26865	,154	-,1334	1,2731
		hizmet	1,0667	,51294	,168	-,2761	2,4094
		diger	,7214	,28706	,065	-,0300	1,4729
	uretim	saglik	-,5698	,26865	,154	-,1,2731	,1334
		hizmet	,4969	,46244	,706	-,7137	1,7074
		diger	,1516	,18205	,839	-,3249	,6282
	hizmet	saglik	-1,0667	,51294	,168	-2,4094	,2761
		uretim	-,4969	,46244	,706	-,1,7074	,7137
		diger	-,3452	,47337	,885	-,1,5844	,8939
	diger	saglik	-,7214	,28706	,065	-,1,4729	,0300
		uretim	-,1516	,18205	,839	-,6282	,3249
		hizmet	,3452	,47337	,885	-,8939	1,5844

Tablo 2. Yaş ve Karşılaşılan Mobbing Davranışları

Dependent Variable	(I) YAS	(J) YAS	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İletişim biçimine ilişkin saldırılar	18-30	31-40	,1007	,23829	,974	-,5231	,7245
		41-50	,1858	,24269	,870	-,4495	,8211
		51+	,1444	,28276	,956	-,5957	,8846
	31-40	18-30	-,1007	,23829	,974	-,7245	,5231
		41-50	,0851	,20736	,977	-,4577	,6279
		51+	,0437	,25309	,998	-,6187	,7062
	41-50	18-30	-,1858	,24269	,870	-,8211	,4495
		31-40	-,0851	,20736	,977	-,6279	,4577
		51+	-,0414	,25723	,999	-,7147	,6320
	51+	18-30	-,1444	,28276	,956	-,8846	,5957
		31-40	-,0437	,25309	,998	-,7062	,6187
		41-50	,0414	,25723	,999	-,6320	,7147
Sosyal ilişkilere saldırılar	18-30	31-40	,2318	,19485	,635	-,2786	,7422
		41-50	-,1222	,19360	,922	-,6293	,3849
		51+	,4683	,23140	,187	-,1379	1,0744
	31-40	18-30	-,2318	,19485	,635	-,7422	,2786
		41-50	-,3540	,16911	,163	-,7970	,0889
		51+	,2365	,21133	,679	-,3171	,7900
	41-50	18-30	,1222	,19360	,922	-,3849	,6293
		31-40	,3540	,16911	,163	-,0889	,7970
		51+	,5905(*)	,21018	,031	-,0399	1,1410
	51+	18-30	-,4683	,23140	,187	-1,0744	,1379
		31-40	-,2365	,21133	,679	-,7900	,3171
		41-50	-,5905(*)	,21018	,031	-1,1410	-,0399
İş ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar	18-30	31-40	,3556	,20363	,306	-,1777	,8888
		41-50	,3659	,20494	,287	-,1708	,9026
		51+	,4556	,23878	,232	-,1698	1,0809
	31-40	18-30	-,3556	,20363	,306	-,8888	,1777
		41-50	,0103	,17786	1,000	-,4554	,4761
		51+	,1000	,21598	,967	-,4656	,6656
	41-50	18-30	-,3659	,20494	,287	-,9026	,1708
		31-40	-,0103	,17786	1,000	-,4761	,4554
		51+	,0897	,21722	,976	-,4792	,6585
	51+	18-30	-,4556	,23878	,232	-1,0809	,1698
		31-40	-,1000	,21598	,967	-,6656	,4656
		41-50	-,0897	,21722	,976	-,6585	,4792
İtibara yönelik saldırılar	18-30	31-40	,1044	,20158	,955	-,4239	,6326
		41-50	,1267	,20833	,929	-,4193	,6726
		51+	,1882	,23661	,856	-,4318	,8083
	31-40	18-30	-,1044	,20158	,955	-,6326	,4239
		41-50	,0223	,17762	,999	-,4431	,4878
		51+	,0839	,21008	,978	-,4667	,6344
	41-50	18-30	-,1267	,20833	,929	-,6726	,4193
		31-40	-,0223	,17762	,999	-,4878	,4431
		51+	,0615	,21657	,992	-,5060	,6291
	51+	18-30	-,1882	,23661	,856	-,8083	,4318
		31-40	-,0839	,21008	,978	-,6344	,4667
		41-50	-,0615	,21657	,992	-,6291	,5060
Doğrudan sağığa yönelik saldırılar	18-30	31-40	,1340	,18474	,887	-,3492	,6172
		41-50	,0577	,18691	,990	-,4311	,5466
		51+	,1825	,22157	,843	-,3971	,7620
	31-40	18-30	-,1340	,18474	,887	-,6172	,3492
		41-50	-,0762	,16045	,964	-,4959	,3434
		51+	,0485	,19976	,995	-,4740	,5710
	41-50	18-30	-,0577	,18691	,990	-,5466	,4311
		31-40	,0762	,16045	,964	-,3434	,4959
		51+	,1247	,20177	,926	-,4030	,6525
	51+	18-30	-,1825	,22157	,843	-,7620	,3971
		31-40	-,0485	,19976	,995	-,5710	,4740
		41-50	-,1247	,20177	,926	-,6525	,4030

Tablo 3. Örgütteki Pozisyon ve Karşılaşılan Mobbing Davranışları

Dependent Variable	(I) POZISYON	(J) POZISYON	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İletişim biçimine ilişkin saldırılar	memur/calisan	uzman	-,1765	,22994	,724	-,7243	,3714
		ort.yonetici	,0828	,19098	,902	-,3723	,5378
	uzman	memur/calisan	,1765	,22994	,724	-,3714	,7243
		ort.yonetici	,2593	,25317	,564	-,3440	,8625
	ort.yonetici	memur/calisan	-,0828	,19098	,902	-,5378	,3723
		uzman	-,2593	,25317	,564	-,8625	,3440
Sosyal ilişkilere saldırılar	memur/calisan	uzman	-,5089(*)	,18694	,021	-,9546	-,0633
		ort.yonetici	,0440	,15752	,958	-,3316	,4195
	uzman	memur/calisan	,5089(*)	,18694	,021	,0633	,9546
		ort.yonetici	,5529(*)	,20629	,024	,0611	1,0447
	ort.yonetici	memur/calisan	-,0440	,15752	,958	-,4195	,3316
		uzman	-,5529(*)	,20629	,024	-1,0447	-,0611
İş ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar	memur/calisan	uzman	-,0500	,20417	,967	-,5366	,4366
		ort.yonetici	,0300	,16954	,983	-,3741	,4341
	uzman	memur/calisan	,0500	,20417	,967	-,4366	,5366
		ort.yonetici	,0800	,22752	,934	-,4623	,6223
	ort.yonetici	memur/calisan	-,0300	,16954	,983	-,4341	,3741
		uzman	-,0800	,22752	,934	-,6223	,4623
İtibara yönelik saldırılar	memur/calisan	uzman	-,2639	,19328	,363	-,7249	,1970
		ort.yonetici	,1094	,16099	,776	-,2746	,4933
	uzman	memur/calisan	,2639	,19328	,363	-,1970	,7249
		ort.yonetici	,3733	,21393	,195	-,1369	,8835
	ort.yonetici	memur/calisan	-,1094	,16099	,776	-,4933	,2746
		uzman	-,3733	,21393	,195	-,8835	,1369
Doğrudan sağlığa yönelik saldırılar	memur/calisan	uzman	-,1222	,17800	,772	-,5460	,3016
		ort.yonetici	,0928	,14766	,805	-,2587	,4444
	uzman	memur/calisan	,1222	,17800	,772	-,3016	,5460
		ort.yonetici	,2150	,19461	,513	-,2484	,6784
	ort.yonetici	memur/calisan	-,0928	,14766	,805	-,4444	,2587
		uzman	-,2150	,19461	,513	-,6784	,2484

EK.5 TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MARUZ KALDIKLARI MOBBİNG DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Örgütte Çalıştığı Alan ve Mobbing Davranışlarına Maruz kalma Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Within Groups	63,821	78	,818		
	Total	65,805	81			
DOĞRUDAN SAĞLIĞA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	1,652	3	,551	1,384	,252
	Within Groups	37,409	94	,398		
	Total	39,061	97			
İTİBARA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	1,743	3	,581	1,354	,262
	Within Groups	36,482	85	,429		
	Total	38,225	88			
YAŞAM VE İŞ KALİTESİNE YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	3,726	3	1,242	2,765	,047
	Within Groups	39,524	88	,449		
	Total	43,250	91			
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR	Between Groups	,563	3	,188	,407	,749
	Within Groups	40,184	87	,462		
	Total	40,747	90			
İLETİŞİM BİÇİMİNE İLİŞKİN SALDIRILAR	Between Groups	4,631	3	1,544	2,542	,061
	Within Groups	54,646	90	,607		
	Total	59,277	93			

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşı ve Mobbing Davranışlarına Maruz kalma Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İLETİŞİM BİÇİMİNE İLİŞKİN SALDIRILAR	Between Groups	,403	3	,134	,205	,892
	Within Groups	58,874	90	,654		
	Total	59,277	93			
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR	Between Groups	4,061	3	1,354	3,210	,027
	Within Groups	36,686	87	,422		
	Total	40,747	90			
YAŞAM VE İŞ KALİTESİNE YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	2,199	3	,733	1,571	,202
	Within Groups	41,051	88	,466		
	Total	43,250	91			
İTİBARA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,304	3	,101	,227	,877
	Within Groups	37,921	85	,446		
	Total	38,225	88			
DOĞRUDAN SAĞLIĞA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,378	3	,126	,306	,821
	Within Groups	38,683	94	,412		
	Total	39,061	97			

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ve Mobbing Davranışlarına Maruz kalma Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İLETİŞİM BİÇİMİNE İLİŞKİN SALDIRILAR	Between Groups	,628	4	,157	,238	,916
	Within Groups	58,649	89	,659		
	Total	59,277	93			
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR	Between Groups	,469	4	,117	,251	,909
	Within Groups	40,278	86	,468		
	Total	40,747	90			
YAŞAM VE İŞ KALİTESİNE YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,840	4	,210	,431	,786
	Within Groups	42,410	87	,487		
	Total	43,250	91			
İTİBARA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,949	4	,237	,535	,710
	Within Groups	37,275	84	,444		
	Total	38,225	88			
DOĞRUDAN SAĞLIĞA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	1,423	4	,356	,879	,480
	Within Groups	37,639	93	,405		
	Total	39,061	97			

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütte Hizmet Yılı ve Mobbing Davranışlarına Maruz kalma Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İLETİŞİM BİÇİMİNE İLİŞKİN SALDIRILAR	Between Groups	5,804	6	,967	1,574	,164
	Within Groups	53,472	87	,615		
	Total	59,277	93			
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR	Between Groups	2,786	6	,464	1,028	,413
	Within Groups	37,961	84	,452		
	Total	40,747	90			
YAŞAM VE İŞ KALİTESİNE YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	5,583	6	,930	2,100	,062
	Within Groups	37,667	85	,443		
	Total	43,250	91			
İTİBARA YÖNELİK	Between Groups	3,624	6	,604	1,431	,213

YÖNELİK SALDIRILAR	Within Groups	34,601	82	,422		
	Total	38,225	88			
DOĞRUDAN SAĞLIĞA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	4,109	6	,685	1,783	,111
	Within Groups	34,952	91	,384		
	Total	39,061	97			

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonları ve Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İLETİŞİM BİÇİMİNE İLİŞKİN SALDIRILAR	Between Groups	,680	2	,340	,528	,592
	Within Groups	58,597	91	,644		
	Total	59,277	93			
SOSYAL İLİŞKİLERE SALDIRILAR	Between Groups	3,656	2	1,828	4,337	,016
	Within Groups	37,091	88	,421		
	Total	40,747	90			
YAŞAM VE İŞ KALİTESİNE YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,060	2	,030	,062	,940
	Within Groups	43,190	89	,485		
	Total	43,250	91			
İTİBARA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	1,327	2	,664	1,547	,219
	Within Groups	36,897	86	,429		
	Total	38,225	88			
DOĞRUDAN SAĞLIĞA YÖNELİK SALDIRILAR	Between Groups	,500	2	,250	,616	,542
	Within Groups	38,561	95	,406		
	Total	39,061	97			

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Örgütte Çalıştığı Alan ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	1,986	4	,496	,599	,665
	Within Groups	63,819	77	,829		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	7,676	4	1,919	,774	,546
	Within Groups	176,113	71	2,480		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	2,691	4	,673	,671	,614
	Within Groups	84,253	84	1,003		
	Total	86,944	88			

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Yaşı ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	5,225	3	1,742	2,243	,090
	Within Groups	60,580	78	,777		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,253	3	,751	,298	,827
	Within Groups	181,537	72	2,521		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	5,920	3	1,973	2,070	,110
	Within Groups	81,023	85	,953		
	Total	86,944	88			

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,137	4	,534	,646	,631
	Within Groups	63,668	77	,827		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	5,010	4	1,253	,497	,738
	Within Groups	178,779	71	2,518		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	2,453	4	,613	,610	,657
	Within Groups	84,491	84	1,006		
	Total	86,944	88			

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Hizmet Yılı ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	1,694	6	,282	,330	,919

ETKİLER	Within Groups	64,111	75	,855		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	6,770	6	1,128	,440	,850
	Within Groups	177,020	69	2,566		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	5,217	6	,869	,872	,519
	Within Groups	81,727	82	,997		
	Total	86,944	88			

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonları ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,918	2	1,459	1,833	,167
	Within Groups	62,887	79	,796		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	,827	2	,413	,165	,848
	Within Groups	182,963	73	2,506		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	4,005	2	2,002	2,076	,132
	Within Groups	82,939	86	,964		
	Total	86,944	88			

EK.6 TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZLERİ ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MARUZ KALDIKLARI MOBBİNG ETKİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Örgütte Çalıştığı Alan ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	1,986	4	,496	,599	,665
	Within Groups	63,819	77	,829		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	7,676	4	1,919	,774	,546
	Within Groups	176,113	71	2,480		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	2,691	4	,673	,671	,614
	Within Groups	84,253	84	1,003		
	Total	86,944	88			

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşı ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	5,225	3	1,742	2,243	,090
	Within Groups	60,580	78	,777		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,253	3	,751	,298	,827
	Within Groups	181,537	72	2,521		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	5,920	3	1,973	2,070	,110
	Within Groups	81,023	85	,953		
	Total	86,944	88			

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,137	4	,534	,646	,631
	Within Groups	63,668	77	,827		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	5,010	4	1,253	,497	,738
	Within Groups	178,779	71	2,518		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	2,453	4	,613	,610	,657
	Within Groups	84,491	84	1,006		
	Total	86,944	88			

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Hizmet Yılı ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	1,694	6	,282	,330	,919
	Within Groups	64,111	75	,855		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	6,770	6	1,128	,440	,850
	Within Groups	177,020	69	2,566		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	5,217	6	,869	,872	,519
	Within Groups	81,727	82	,997		
	Total	86,944	88			

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonları ile Mobbingin Etkileri Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSİKOLOJİK ETKİLER	Between Groups	2,918	2	1,459	1,833	,167
	Within Groups	62,887	79	,796		
	Total	65,805	81			
FİZYOLOJİK ETKİLER	Between Groups	,827	2	,413	,165	,848
	Within Groups	182,963	73	2,506		
	Total	183,789	75			
MESLEKİ VE SOSYAL ETKİLER	Between Groups	4,005	2	2,002	2,076	,132
	Within Groups	82,939	86	,964		
	Total	86,944	88			

KAYNAKÇA

- 31/09/2007 Tarihi İtibariyle Vasıflı - Vasıfsız, Erkek - Kadın İşçi Dağılımı**, <http://www.tulomsas.com.tr/upload/dosya/134.pdf> , (12.10.2007)
- Arpacıoğlu, Gülcan. **Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY> , (17.7.2007)
- Baltaş, Acar. **Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)**, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm, (13.8.2007)
- Bauman, Zygmunt. **Çalışma, Tüketici ve Yeni Yoksullar**, İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1999.
- Baykal, Adnan Nur. **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Binbir, Sinan. **Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Hukuku Uygulaması**, http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=39 (25.7 2007)
- Bryant, Melanie, Julie Wolfram Cox. The Telling Of Violence, “Organizational Change And Atrocity Tales”, **Journal of Organizational Change Management Vol. 16 No. 5**, 2003
- Bullying Task Force.**Report Of The Task Force On The Prevention Of Workplace Bullying, Dignity At Work – The Challenge Of Workplace Bullying**,Dublin, 2001
- Bystanders and Bullying**, <http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm> (23.8.2007)
- Cassitto, Maria Grazia. “Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work”, **Protecting Workers’ Health Series No 4.**, http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf (29.6.2007)s.13
- Cemaloğlu, Necati. **Mobbing**, www.sbeotk.hacettepe.edu.tr/duyuru/mob_pps.ppt, (24.7.2007)
- Cole, Donald W. **Meslek İntiharları**, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- Copycat Bullies, Mobbing, Gangs and Sheeple**, <http://www.bullyeq.com/mobbing.htm> (1.10.2007)
- Corten, Philippe. **Mobbing: Psychiatric impacts and psycho-social outcomes**

www.homepages.ulb.ac.be/~phcorten/Recherches/RechStress/Mobbing.ppt

(13.9.2007)

Çatışmaları Yönetelim, <http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=8> (12.9.2007)

Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.

Davenport, Noa, Ruth Disler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **Mobbing**, Çeviren: Osman Cem Öneroy, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Doyle , Eileen. **Dignity at Work – the Challenge of Workplace Bullying**.Dublin: The Stationery Office,2001.

<http://www.entemp.ie/publications/employment/2005/bullyingtaskforce.pdf>

(31.6.2007)

Dökmen, Üstün. **Küçük Şeyler**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

Dunn, Susan. “What's Going On With Mobbing”, **Bullying And Work Harassment Internationally**, <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>, (24.7.2007)

Einarsen, Hoel, Zapf&Cooper. “The Concept of Bullying at Work”, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, Taylor&Francis Inc., 2003.

Einarsen, Stale. “The Nature And Causes of Bullying At Work”, **International Journal Of Manpower, Vol: 20**, 1999.

Ergenekon, **İşyerinde Duygusal Taciz (MOBBİNG) Nedir?**

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88&TID=2393> ,

(11.10.2007)

_____ **İş Yerinde Duygusal Taciz**, www.beykent.edu.tr (25.12.2007)

Ertekin Yücel ve Yurtsever Gülçimen. **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003.

Field Tim: **Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised**.

<http://www.bullyonline.org/personal.htm> (30.6.2007)

Gürler ve Köktürk, “Mobbingci Örgütler”, **V. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF, Bildiri No:065: 11–13 Haziran 2007**

Hartig, Kate ve Frosch, Jeannene. **Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and**

Unseen Occupational Hazard, <http://www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf> (25.9.2007)

Helge Hoel, Kate Sparks and Cary L. Cooper. **The Cost Of Violence/Stress at Work And The Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment**. The International Labour Organization (ILO) Geneva, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf> (20.8.2007)

Hoel Helge and Salin, Denise. “Organizational Antecedents Of Workplace Bullying”, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, Taylor&Francis Inc., 2003.

Housker ,Jody E. , Saiz Stephen G., **Warning: Mobbing is Legal, Work with Caution**, <http://counselingoutfitters.com/Housker.htm>,

“İllallah dedirten taciz mobbing!”, **Aksiyon Dergisi**, Şaban Çobanoğlu ile Yapılan Söyleşi, <http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=23418> , Erişim(11.10.2007)

İmirlioğlu, İpek. “İş yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl:18, Sayı:210, Haziran 2006.

İşyerinde Ağzından Çıkamı Kulağın Duysun, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=208391> , **Radikal Gazetesi**, 26 Aralık 2006.

İşyerindeki Acımasız Rekabet Taciz Ettiriyor, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=421&pg=h (25.9.2007)

İyem, Cemal. Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği. **Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2007

Keashly, Loreleigh ve Harvey, Steve. “Workplace Emotional Abuse”, **Handbook of Workplace Violence**, Sage Publications Inc., 2006.

Kelloway Kevin, Barling Julian, Hurrell Jr Joseph J. , **Handbook of Workplace Violence**, Sage Publications Inc., 2006.

Kirel, Çiğdem ve Özkalp, Enver. “Örgütlerde Stres Yönetimi”, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: ETAM A.Ş, 2005.

Kirel, Çiğdem. “Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007.

Kök, Sabahat Bayrak. “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve

Nedenleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2006, Sayı:16, s. 433–448

Laçiner, Vedat. **Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**.
<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98-> (20.12.2006)

Leter, Beale, Claire, Brady and Cox. **Violence And Work Introduction and Overview**, Routledge Inc., 1998.

Let's Beat Bullying, An Anti-Bullying Resource for Those Working in Youth Work Settings, Youth Health Programme & Child Protection Unit 2007,
<http://www.childprotection.ie/bully.pdf> (12.12.2006)

Leymann, **Identification of Mobbing Activities**,
<http://www.leymann.se/English/frame.html> (1.7.2007)

_____. **Mobbing- its Course Over Time**, <http://www.leymann.se/English/frame.html>
(28.6.2007)

_____. **Measurements Against Mobbing**, <http://www.leymann.se/English/frame.html>
(11.8.2007)

_____. **The Definition of Mobbing at Workplaces**, The Mobbing Encyclopaedia,
<http://www.leymann.se/English/frame.html> (23.6.2007)

_____. **Why does Mobbing Take Place?**, <http://www.leymann.se/English/frame.html>,
(29.7.2007)

Managing Diversity at NOAA....,(www.yahoo.com) (5.6.2007)

Mathiessen, Stig Berge. **Bullying At Work Antecedents and Outcomes**, 2006.
https://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis_Matthiesen.pdf (22.6.2007)

Mobbing Araştırmaları,
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=58 (14.7.2007)

Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor,
http://www.sosyalhaklar.org/index.php?option=com_content&task=view&id=348&Itemid=2 (5.7.2007)

Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz,
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16

[2&Itemid=39](#) (2. 9.2007)

Mobbing Terörü, <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=18411> (1.9.2007)

Namie, Gary. “Workplace Bullying: Escalated Incivility” , **Ivey Business Journal**, November/December 2003.

Namie, Gary and Namie, Ruth. **The Bully at Work**, Sourcebooks, Inc. Naperville, Illinois, 2000.

Özçer, Sema. “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)”, **İşveren Dergisi**, İstanbul: TŞOF Trafik Matbaacılık A.Ş., 2007.

Özdemir, Muhsin ve Açıkgöz, Betül. “Mobbing’e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, **Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2007.

Paradigma Değişimi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Paradigma_de%C4%9Fi%C5%9Fimi (1.8.2007)

Quigg, Anne-Marie. **The Resonance of le Harcèlement Moral, Mobbing or Bullying in the Performing Arts Workplace**, Department of Cultural Policy & Management, School of Arts City University, London, 1995, http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Quigg_Anne-Marie.pdf (4.8. 2007)

Ramage, Roderick, **Mobbing in The Workplace**, (9 temmuz 2007) , <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> (6.7.2007)

Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying, , Dublin: Stationery Office, 2004. http://publications.hsa.ie/getFile.asp?FC_ID=218&docID=169 (27.7.2007)

Rundle, Anne. **Take it or leave it: Workplace Discouragement and Predictions of Turnover**, www.psychology.org.nz/industrial/discouragement%20..., (22.7.2007)

Salin, Denise. **Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence Organizational Antecedents and Gender Differences**, Helsingfors: Publications of the Swedish School of Economics, nr:117, , 2003

Sayar, Özge Özgür. **Mobbing-İş Yerinde Duygusal Şiddet**, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm>, (30.7.2007)

Sheehan, Michael. **Workplace Mobbing: A Proactive Response**, Australia: Workplace Mobbing Conference ,14th – 15th October 2004.

- Sheppard , Colleen. **Rights, Respect And Dignity: Interface of Labour Standards and Human Rights Legislation**, November 2005, <http://www.fls-ntf.gc.ca/doc/re-rpt-22e.pdf> (7.6.2007)
- Solak, Cengizhan. **İşyerindeki şiddet:Mobbing**, <http://www.sucveceza.com/icerik-394.html> (23.8.2007)
- Solmuş, Tarık. “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, “**İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2005.
- Tehrani , Noreen. “Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect”, **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, No. 3, 2004.
- Telman,Nursel ve Ünsal Pınar. **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004.
- The Serial Bully**, <http://www.bullyonline.org/workbully/serial.htm> (2.10. 2007)
- Thomas, Mary. “Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution”, **Health Education**, Vol. 105 No. 4, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, İstanbul.2006
- _____, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 4. Sayı, 2006.
- Tracy, Sarah J., Pamela Lutgen-Sandvik and Jess K. Alberts. “Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying”, **Management Communication Quarterly** 2006; 20.
- Tutar, Hasan. **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, İstanbul: Platin Yayıncılık, 2004
- _____. **Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm> (28.7.2007)
- _____. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, 2000
- Vartia, M. “The sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”**European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume:5,1996, s. 203–214
- Vittorio Di Martino and Mohtar Musrı, “Guidance For The Prevention Of Stress And Violence At The Workplace”, **Ministry Of Human Resources Malaysia: Department Of Occupational Safety And Health**, Kuala Lumpur, October 16,

2001.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf>
(22.7.2007)

What Are The Effects Of Bullying?, http://www.bullyfreealberta.ca/teens_bullying.htm
(23.9.2007)

Yeni Bir Kavram: Mobbing Uzmanı,

http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=39 (14.8.2007)

Yüçetürk E. and Öke, M.Kemal. “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying in Turkey”, **South-East Europe Review-2**, 2005.s.62

Yüçetürk, **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing**,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (1.7.2007)

Zapf, Dieter & Einarsen, Stale. “Individual Antecedents of Bullying”, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, Taylor&Francis Inc., 2003

Zapf, Dieter. Organisational, “Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work”, **International Journal of Manpower** 20, 2003.

Emel Selimoğlu, **Ofis Yönetiminde Mobbing**, <Http://Sbmyo.Uludag.Edu.Tr/08-Sosyalce/Emels.Html> , (25.10.2007)