



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

ALİ ERATİK

Danışman

Prof.Dr. Emir ERDEN

Mayıs 2017

NEVŞEHİR

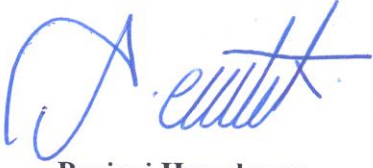
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Adı SOYADI: Ali ERATİK

“İşletmelerde Mobbing ve alışanlar Üzerindeki Etkileri” adlı yüksek lisans dönem projesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Projeyi Hazırlayan

Ali ERATİK



Danışman

Prof. Dr. Emir ERDEN



İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. şevki ÖZGENER

Prof.Dr. Emir ERDEN danışmanlığında Ali ERATİK tarafından hazırlanan “İşletmelerde Mobbing ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz II. Öğretim Yüksek Lisans Dönem Projesi olarak kabul edilmiştir.

30/05/2017

JÜRİ

İMZA

Danışman :Prof.Dr.Emir ERDEN

Üye:Doç.Dr.Hakan Vahit ERKUTLU

Üye: Yrd.Doç.Dr.Gökhan SEÇME

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 06/06/2017 tarih ve 217-26346 Sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

06/06/2017

V. Aktepe
Yrd.Doc. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

“İŞLETMELERDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ”

Ali ERATİK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Projesi, Mayıs 2017

Danışman: Prof.Dr. Emir ERDEN

ÖZET

Mobbing; işletmelerde çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri, amirleri veya astları tarafından rahatsız ve huzursuz edilerek, fiziksel ve/veya psikolojik şiddete maruz bırakılmasıdır. Mobbing'in amacı, mobbing mağdurunun yıldırılması ve bir anlamda yenik düşmesinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing, dünyada çok sayıda işletme veya iş yerinde ortaya çıkmakta, çalışanı tek başına ve yardım almadan mücadele etmek durumunda bırakmaktadır. İş yerinde mobbing, aynı ortamda bulunan bir kaç çalışanın bir başka çalışana veya bir çalışan grubuna sistematik şekilde yapılan psikolojik taciz amaçlı davranışlar toplamıdır.

Bu çalışmada birinci bölümde mobbing kavramının ne olduğu ve tarihi gelişimi araştırıldı. İkinci bölümde, mobbing'in çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri ile mobbing'in engellenmesine yönelik önlemler incelenmeye çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ.....	2
1.1.1. Mobbing Kavramı ve Yapısı.....	2
1.1.2. Mobbing'in Tanımlanması.....	2
1.1.3. Mobbing'in Tarihsel Süreçte Gelişimi.....	3
1.2. MOBBİNG'E BENZEYEN TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.2.1. Mobbing ve Şiddet Kavramı.....	4
1.2.2. Mobbing ve Cinsel Taciz Kavramı.....	5
1.2.3. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) Kavramı.....	6
1.3. MOBBİNG TİPLERİ.....	7
1.4. MOBBİNG SENDROMU, SÜRECİ, STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ.....	8
1.4.1. Mobbing Sürecinin İşleyişi.....	8
1.4.2. Mobbing Sendromunun İşleyişi.....	9
1.4.3. Mobbing Stratejileri ve Taktiklerinin Açıklanması.....	10
1.5. MOBBİNG'İN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ.....	12

1.6. MOBBİNG SÜRECİ TARAFLARININ AÇIKLANMASI.....	12
1.6.1.Mobbing Uygulayanlar Kimlerdir ?.....	12
1.6.2.Mobbing’e Maruz Kalanlar (Mağdurlar) Kimlerdir?.....	12
1.6.3. Mobbing İzleyicileri Kimlerdir?.....	13
1.7. MOBBİNG ÇEŞİTLERİ.....	13
1.7.1. Dikey Mobbing Kavramı.....	13
1.7.2. Yatay Mobbing Kavramı.....	14
1.8. MOBBİNG OLGUSUNUN ÖLÇÜMÜ.....	14
1.9. MOBBİNG OLGUSUNUN SONUÇLARI.....	14
1.10. MOBBİNG’İ ÖNLEME USULLERİ.....	15
1.11. MOBBİNG KARŞISINDA KİŞİSEL ÇÖZÜMLER.....	15
1.12. MOBBİNG’İN DEMOGRAFİK ETKENLERE GÖRE DAĞILIMI.....	16
1.13. MOBBİNG VE KİŞİLİK İLİŞKİLERİ.....	17
1.13.1. Mağdurun Kişilik Özellikleri Nelerdir?.....	18
1.13.2. Zorbaların Kişilik Özellikleri Nelerdir?.....	20
1.14. AVRUPA’DA MOBBİNG’LE YAPILAN İNCELEME BULGULARI VE MODELLERİ.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG’İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER

2.1. MOBBİNG’İN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN AÇIKLANMASI.....	22
2.1.1. Mobbing’in Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Nelerdir?.....	22
2.1.2. Mobbing’in Örgütler Üzerindeki Etkileri Nelerdir?.....	22
2.2. MOBBİNG’İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK TEDBİRLER.....	23

SONUÇ	25
KAYNAKÇA	27
ÖZGEÇMİŞ	30

GİRİŞ

Mobbing, işyerinde çalışanların bir başka bireyi ve/veya bireyleri rahatsız edici, ahlaki olmayan ve sistematik söz ve davranışlarla tacizde bulunmasıdır. Mobbing özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu kurumlarda güçlünün altta kalanlara psikolojik yollardan baskıda bulunmasıdır. Tarihin her devrinde insanlar birbirlerine karşı bu tür davranışlarda bulunmuşlardır.

Başlangıçta çalışma yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce gerektiği kadar fark edilmeyen ve özellikle çalışanların istifa etmeleriyle dikkat çeken bu kavrama kısaca “*mobbing*” (işyerinde psikolojik taciz) denilmektedir. Mobbing kavramı ile sadece yönetici veya amirlerin kendi emri altında çalışanlarına uyguladığı psikolojik taciz değil, her kademedeki çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik taciz anlatılmak istenmektedir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde mobbing kavramının ne olduğu ve tarihi gelişimi araştırılmıştır. İkinci bölümde ise mobbing'in çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri ile mobbing'in engellenmesine yönelik önlemlerin incelenmesi üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞLETMELERDE MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

1.1.1. Mobbing Kavramı ve Yapısı

Mob, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz insan topluluğu anlamına gelmektedir. Latince’de ise “kararsız kalabalık” gibi bir anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden oluşmaktadır (Davenport at all, 2003). Mob eylemi “ortalıkta birleşmek, karşı koymak veya rahatsız edici davranışta bulunmak” anlamındadır. İş yeri ve işletmelerde yaşanan, çalışanları ve/veya işletmeleri menfi yönde etkileyen mobbing araştırma yapanlar tarafından “bullying, psikolojik terör” gibi farklı kavramlarla da dile getirilmektedir. Mobbing Türkçede “zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik terör, yıldırma, psikolojik şiddet, iş yeri terörü” gibi değişik kavramlarla ifade edilmektedir (Köroğlu, 2008).

1.1.2. Mobbing’in Tanımlanması

İş hayatında mobbing, çalışma yerinde kişilere amirleri, aynı düzeyde çalışanlar tarafından sistematik tarzda uygulanan her çeşit kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi olumsuz davranışları ifade etmektedir. Leymann mobbing kavramını “iş hayatında, bir veya birkaç bireyin genelde tek bireye sistematik bir tarzda yönelttiği, kişiyi çaresiz ve istemsiz bir vaziyetin içine sokan mütecaviz veya gayri ahlaki davranışlar” olarak ifade etmiştir (Tınaz, 2006). Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, iş yerinde mobbingi, bir kimseyi rahatsız etmek, aşağılamak, sosyal anlamda yalnız bırakmak veya bir bireyin faaliyetlerin menfi olarak etkilemek olarak ifade etmektedirler (Karatuna, 2013). Mobbing, tavırların belirli bir faaliyet, etkileşimde bulunmak veya bu süreçle ilişkilendirilmesi için, planlı bir şekilde gerçekleşmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber, bir olguyu mobbing olarak nitelendirebilmek için, mobbing ile yüz yüze gelen kişi veya kişilerin kendilerini ifade etme konusunda bir boşluk hissi yaşamaları gerekmektedir. Mobbing olgusu ile yüz yüze gelen kimse sonuç olarak gittikçe kötüye giden süreçte psikolojik olarak daha alt bir konuma inmekte ve menfi sosyal davranışların adeta bir hedefi haline gelmektedir (Seren, 2007).

Mobbing; uzun soluklu, planlı, yıpratıcı, bireyi devamlı olarak dışlamaya yönelik mütecaviz davranışlar sergileyen faaliyetlerdir. Bu kavram araştırmalarda bazen mobbing bazen “dework place bullying” olarak geçmektedir. Yapılan araştırmalar bu iki kavram arasındaki değişiklikleri tam olarak ortaya çıkarmamakla beraber, mobbing; topluluk tarafından tek bir bireye tevdi edilen psikolojik saldırıları, bullying ise daha çok amirler tarafından alt kademedeki çalışanlara uygulanan tek bir bireyi hedefine alan saldırıları veya diğer bir tabirle; caydırma, sindirme, mağdurun kişiliğini öldürme, izole etme gibi tutum ve faaliyetlerin biraz daha kaba şeklini ortaya koyma ve daha güçlü bir birey ya da topluluk tarafından daha zayıf birey veya bireylere yönelik gerçekleşen ve devamlılığı olan psikolojik veya fiziksel tutumları ifade etmektedir (Gök, 2012).

1.1.3. Mobbing'in Tarihsel Süreçte Gelişimi

Mobbing olgusu ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranış bilimcisi Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini ifade etmek için kullanılmıştır (Savaş F.B.,2007). Lorenz bu olguyu “büyük bir canlının tehdidine karşı, daha küçük canlı gruplarının etkiye karşı gösterdiği tepki”yi açıklamak amacıyla kullanmıştır. Okul çağındaki çocukların birbirlerine karşı hareket biçimini araştıran bir İsveçli hekim de (Heinemann) aynı kavramı “bir takım çocuğun, tek çocuğa karşı yıkıcı ve yıldırıcı hareketlerini” dile getirmek için 1972 yılında kullanmıştır. Çalışma hayatında duygusal taciz manasına gelen “ Mobbing” olgusu, çağımızda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların çalışma hayatındaki psikolojik şiddeti ifade etmek amacıyla dile getirdikleri bir kavramdır. Bu kavram duygusal taciz anlamında ilk defa 1984 yılında İsveç'te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” hakkındaki bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atılmıştır. Çalışma hayatında duygusal taciz önceden beri meydana gelmekte olan bir durum olmasına rağmen, 1984 yılında yazılan bu rapor için araştırmaların ilk olarak başladığı 1982 yılına kadar gündeme gelmemiştir. Leymann, “Mobbing”in, bir veya birkaç birey tarafından, diğer birey veya bireylere, çok az bazı farklılıklarından dolayı, planlı bir biçimde mütecaviz ve gayri ahlaki sistemlerle ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır (Leymann, 2003).

Tim Field ise Mobbing terimini, Mobbing'den zarar görenlerin kendilerine olan güvenine ve kişiliğine devamlı ve hunharca bir saldırı olarak ifade etmektedir. Bu

manasıyla mobbing, “mağdurun kişiliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Psikolog Michael H. Harrison yakın geçmişte ABD’de 9.000 devlet çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, bayan çalışanların % 42’sinin, bay çalışanların ise % 15’inin son iki yılda taciz ve yıldırma ile karşı karşıya geldiğini, bunun da giden boş zaman ve verimlilik bakımından 180 milyon dolara neden olduğunu hesap edildiğini belirtiyor. Leymann İsveç’te kendi canına kıyanların % 15’inin Mobbing’den kaynaklı olduğunu dile getirmektedir (Star Gazetesi, Sayı 6200, 2011).

1.2. MOBBİNG'E BENZEYEN TEMEL KAVRAMLAR

Araştırmalarda mobbing ile benzer manalı olduğu düşünülen ve bazen birbirlerinin yerine de kullanılan temel terimler bulunmaktadır. Bu terimler aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. Mobbing ve Şiddet Kavramı

İnsanlık geçmişi ile birlikte ortaya çıkmış olan şiddet kavramı, birçok kişisel ve toplumsal unsur ile birlikte karışık bir yapı ortaya koymaktadır. Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin bir kişi ya da topluluk üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık ve gelişim bozukluğu gibi sorun ve sıkıntılara yol açabilecek şekilde bir kişiye ya da bir topluluğa karşı bilerek kullanılmasıdır. Şiddetin grup içinde, grup tarafından nasıl aktarıldığı, nasıl kabul edildiği açıkça mühimdir. Çünkü yaşanan şiddet meşru kabul edilmektedir. Hatta şiddet çoğunlukla bir yaşam tarzı olarak benimseniyorsa mani olarak görülmez ve bu sorunu çözümlen bir aracı olarak kabul görür. Bu bağlamda önemli olan diğer bir konu ise, neyin şiddet sayılıp neyin sayılmayacağıdır. Bazıları benzer tutum ve davranışları şiddet olarak değerlendirip onunla mücadele ederken bazıları da bunu şiddet olarak görmemekle birlikte, onu olağan ve normal olarak değerlendirerek, mevcut tutum ve davranışlara yasallık kazandırabilmektedir. Buna göre bir çalışma yerinde ne tür davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların sosyal, kültürel ve inanç değerlerine ve kişilik özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. Psikolojik, cinsel veya fiziksel neticeleri olan kişi veya herhangi bir topluma karşı fiziksel kuvvet kullanımına **fiziksel şiddet** denir. Psikolojik şiddet ise, kişilerin ruhsal, fiziksel, ahlaki veya sosyal gelişimine sıkıntı veren birey veya topluma karşı amaçlı kuvvet kullanımınıdır. Şiddetin sosyo-psikolojik yönünde, toplum şekillerinin hareketliliğinin ve yenilenmesinin rolü büyüktür (Akkaş, 2016).

Türkiye'nin de üyesi olduğu Dünya Çalışma Örgütü (ILO) çalışma yerlerinde şiddeti sadece fiziksel tepkimelerle sınırlamayıp, bununla beraber pasif ve psikolojik tepkimeleri de içine alacak şekilde nitelendirilmektedir. Bu bağlamda şiddet, sadece kaba biçimiyle fiziksel nitelikte olmayıp; ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de ortaya çıkabilmektedir. Şiddetin psikolojik tarzı olan, çalışma yeri şiddetleri arasında yer alan mobbing, fiziki şiddetten daha acımasız ve daha kalıcı etkiler bırakabilmektedir (www.ilo.org, 2008).

1.2.2. Mobbing ve Cinsel Taciz Kavramı

Tacizin kelime anlamı, bir kişinin canını sıkma, rahatını kaçırma, sıkıntı verme, aciz bırakma ve tedirgin etme ve halk tarafından tasvip edilmeme gibi anlamlara gelmektedir (www.ankarabaru.org, 2009).

Taciz; ırk, milliyet, siyasi görüş, din, sendika üyeliği, yaş, dış görünüş gibi özelliklerin birine mal ederek gerçekleştirilebilir. Cinsel taciz ise, bir kişi tarafından başka birisine, karşı taraf istemediği, hatta açıkça direndiği halde, cebirle cinsel nitelikteki iyiliklerin yapılmasını beklemedir.

Cinsel tacizden zarar görenler ağırlıklı olarak kadınlardır. Cinsel taciz; yaşları, medeni durumları, dış görünüşleri, geçmiş veya mesleki konumları önem arz etmeksizin kadınları daha da etkisi altına almaktadır. Araştırmalar 30 yaşın altında bekar genç bayanları, dulları, boşanmış veya ayrı yaşayanları cinsel tacizin vazgeçilmez adayları olarak göstermektedir.

İstatistiklere bakıldığında, cinsel tacizin gelişmiş olan ülkelerde daha yaygın olduğu görülmektedir. Avrupa ülkelerinde, cinsel tacize ilişkin verilerin yüksekliği yanıltıcı olabilmektedir. Batılı ülkeler, açık toplumlardır ve açık toplumlarda yaşanan olayların verilerini tutmak gayet kolaydır. Gelenek ve göreneklerine bağlı toplumlarda ise yaygın olmasına rağmen cinsel tacizin dile getirilmesi daha güç ve verilerini tutmak daha zordur. Özellikle gelenek ve göreneklerine bağlı toplumlarda namus ve iffet gibi değerlere yüklenen manalar farklı olduğundan bu tür toplumlarda cinsel taciz daha da yıkıcı olabilmektedir (www.cumhuriyet.com, 2013).

Cinsel taciz; tanımı, nevi, oluşum sebepleri ve bireyler üzerindeki etkileri açısından mobbing ile birbirine benzerlikleri olan bir eylem gibi değerlendirilmektedir. Oysa ki aralarında ciddi manada farklılıklar bulunmaktadır. Cinsel tacizin tarafları genellikle

iki kişiden oluşurken, mobbing genelde bir topluluk veya grubun, hedef aldığı belli bir kişiye karşı sistematik ve devamlı uyguladığı kolektif faaliyetlerdir. Cinsel taciz fiilinin kendisinin bir amaç olması onu oldukça basit ve izah edilebilir kılarken mobbing daha çok bir araç olabilir. Bu yönleriyle, cinsel taciz ufak boyutlu ve basit bir fiil türü iken mobbing uzun vadeli uygulanan geniş bir fiiller yelpazesidir. Mobbing'in var olduğunu dile getirmek için, belli bir davranış tarzının en az altı ay ve haftada bir kez tekrar etmesi gibi bir özelliğinin olmasının gerektiği ifade edilmektedir. Arzu edilmeyen cinsel içerikli bir davranış bir kez yapılsa bile cinsel taciz olarak kabul görebilir. Yapılan incelemeler, cinsel tacizin mobbing'e nazaran daha erken tanımlanabildiğini, cinsel tacize uğrayan mağdurların mobbing mağdurlarına göre kendilerini daha çabuk topladıklarını, cinsel taciz için önlemler daha kolay alınırken mobbing için önleyici tedbirler alınmasının daha zor olduğunu göstermektedir. Cinsel tacize uğrayan mağdurlarının daha genel (örn. kadınlar, çalışanlar) ve heterojen bir grup olduğu, mobbing'e maruz kalan bireylerin ise daha belirgin kişilik özelliklerine sahip oldukları dile getirilmektedir (Gerçek, 2011).

1.2.3. Mobbing ve Bullying (Zorbalık) Kavramı

Randall, cebri eylemler gösteren bireylerin bu eylemleri zamanla öğrendikleri, sorunlu bir çocukluk dönemi yaşadıklarını (örneğin aile içi şiddete maruz bırakıldıklarını), sosyal ve kültürel olarak kötü ve zor şartlarda yetiştiklerini ve yaşları ilerledikçe mobbing eylemlerini de arttırdıklarını söylemektedirler. Mektep zorbalığı; öğrencilerin tek veya topluluk halinde kendilerine göre nispeten daha zayıf gördükleri talebeleri bilerek ve devamlı bir biçimde rahatsız edici davranışta bulunmaları veya fiziksel, psikolojik, sosyal hasara sebep oluşturabilecek saldırgan davranışlar göstermeleridir. Bu davranışlar; yıkıcı olmayan, yıkıcı olan ve sosyal olarak dışlama (duygusal zorbalık) olmak üzere üç farklı grupta değerlendirilebilmektedir. Bu alanda yapılan incelemeler genellikle talebelerin yüzde 15'inin düzenli biçimde zorbalığa maruz kaldıklarını veya bırakıldıklarını ve diğer talebelere karşı da zorbalık eylemlerinin başlatıcısı olduklarını göstermektedir. Bu tür faaliyetlerin ilköğretim yıllarında arttığı, lise yıllarında ise düşüşe geçtiği görülmektedir. Fiziksel zorbalığın ise aynı seviyede kaldığı görülmektedir. Ancak buluş çağı ile beraber 14-17 yaş grubundaki öğrencilerde zorbalık davranışların yeniden yükseliş eğilimine girdiği %90 oranında bir yükselme ve bu öğrencilerin

şiddet ve öfke içeren olaylarda hem saldırılan hem de saldırgan olarak yer aldıklarını açıkça göstermektedir (Lök, 2016).

Zorbalar, aile içinde fiziksel şiddetin kullanıldığı ve çocukların sorunlarını çözmek için fiziksel kuvvet kullanmanın aile bireyleri ve yetişkinler tarafından müsaade edildiği şartlarda yetişmektedir. Bu tip ailelerden gelen çocuklar fiziksel olarak daha kuvvetli olanların zayıf olanlara karşı zorbalık yapma hakkı olduğuna inanma güdüsündedirler. Bu bireyler evde aile büyüklerinin ilgi, alaka ve sıcaklığından yoksundurlar. Aynı zamanda buldukları ortamda kuvvet sahibi olmak ve kontrolü her şartta ellerinde bulundurmak isterler. Zorbalık yapan erkek talebelerin büyüklerinin çoğunlukla aile içi ilişkilerde başarısız, fiziksel şiddete başvuran, çocuklarının kendilerini ifade etmelerine fırsat vermeyen, onları gösterdikleri çalışmalarda kusurlu olarak tanımlayan ve eleştiren bireyler oldukları anlaşılmaktadır (Gülseren, 2005).

Çocukluk döneminde okulda zorbalık gösteren kişiler, yetişkin olduklarında ise zorbalık davranışlarını aile içi şiddete ve iş ortamında da mobbing eylemlerine dönüştürebilmektedirler. Bu dönüşüm, bireyin bulunduğu çevrede kendini daha kuvvetli hissetme ve diğerlerini kendisinden daha küçük görme eğilimi şeklinde gelişmektedir.

1.3. MOBBİNG TİPLERİ

Mobbing türleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır (Aydın, 2002):

- Mesleki Tehdit: Görüş ve açıklamalara değer vermemek, bireyi kalabalık önünde mesleki açıdan yermek, bireyi çabalamadığı için suçlamak vb.
- Kişilik Tehdidi: Bireye sürekli takılmak, onu tedirgin edici davranışlarda bulunmak, onur ve haysiyetini kırmak, alaycı ve ipemez tutum takınmak vb.
- İzole Etmek: Bireyleri mesleki eğitim bilgisinden yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engelleyici tavır takınmak vb.
- Aşırı İş Yükleme: İş bitirme konusunda bireye baskı yapmak, gerçekleşmesi imkânsız iş bitirme tarihleri vermek vb.
- Destabilize Etme: Referans oluşturmamak, manasız görevler yüklemek, sorumluluğunu elinden almak, hedef ve amacından saptırmak vb.

1.4. MOBBİNG SENDROMU, SÜRECİ, STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ

Mobbing çeşitli kademelerden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte türlü psikolojik etkenler etkileşime girer ve mağdurun sağlığı menfi biçimde etkilenmiş olur. Bununla beraber her çalışanın mobbinge dayanma kat sayısı farklıdır. Birisi için katlanabilir olabilen bir durum diğere göre katlanılmaz ve olumsuz yönde etkileyici olabilir. Biraz duygusal bir tabirle, mobbingin üstesinden gelemeyen mağduru bekleyen sonun, kişisel benlik kaybı veya ölümü olduğu kaçınılmazdır. Mobbing, bireysel bir durum olmaktan ziyade sosyal bir psikolojik süreçtir. Bir diğere tabirle bu süreci katalize eden sosyal bir sistem bulunmaktadır. Zaman geçtikçe artan ivmede acı veren ve rahatsız edici bir etkileşim süreci olan mobbing oldukça gizli bir başlangıçtan sonra hızlı bir ivme kaydeder ve geri dönülmez yola ulaşır. Olaylar adeta bir hortum gibi sarmal bir duruma gelir. Anlaşılmadığı veya geç kalındığı takdirde toplumların mobbinge mücadele etme başarısı ve gücü yavaşlamaktadır (Şimşek, 2013).

1.4.1. Mobbing Sürecinin İşleyişi

Mobbing'e maruz kalan birey hedef olarak belirlendikten sonra hızla dışlanmaya başlar ve yokmuş gibi davranılır. Bu sürecin başlatıcı rolleri; yöneticiler, üstler veya astlardan birsidir. Bireysel olarak başlayan bu süreç zamanla diğere çalışanları da içine alarak kollektif bir eylem haline dönüşür. Mobbing sürecinin var olduğunu izah etmek için temel kaideler daha önce de açıklandığı gibi: davranışın en az haftada bir kez gerçekleştirilmesi, en az 6 ay boyunca sürmesi, belirli bir amaç dâhilinde olması ve mobbing eylemine maruz kalan mağdurun söz konusu durumla baş etmekte zorlanıyor olmasıdır. Leymann mobbing sürecinin beş aşamadan oluştuğunu aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Davenport, 2003):

- **Anlaşmazlık Aşaması:** Anlaşmazlık gibi konular içeren kritik bir olayın gerçekleşmesi.
- **Saldırganlık Aşaması:** Anlaşmazlığın akabinde saldırgan davranışların ve psikolojik saldırıların görülmesi.
- **Kurumsal Güç Aşaması:** Yönetimi veya üst kademedeki bulunanların ikinci aşamada doğrudan yer alarak ve mağdurun örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmekte zorunda bırakılması.

- **Tanımlama Aşaması:** Mağdurun zor, asi, muhalif, dışlanmış ve psikolojik sorunları olan biri olarak hedef haline getirilmesidir. Bu aşamada çatışmalar örgütsel kademedede üst düzeylere aktarılabilir ve daha sonra psikolojik saldırılar ile saldırgan davranışlarını kabul edilebilir ve sistematik hale getirir.
- **İşe Son Verme Aşaması:** Mobbing sonucunda genellikle; işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifalar söz konusu olabilmektedir. Kovulma veya işten çıkarılmadan sonra da mağdurda duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik rahatsızlıklar sürmektedir. İşten ayrıldıktan sonra depresyona giren kişi tekrar iş yaşamına dönmekte zorluk ve sıkıntılarla karşı karşıya kalabilmektedir.

1.4.2. Mobbing Sendromunun İşleyişi

Mobbing sendromu, çalışanın mobbing sürecini yaşadıkdan sonraki dönemde ortaya çıkan aşamadır. Haksız ve yersiz suçlamalar, aşağılamalar, genel tacizler, duygusal eziyetler veya terör uygulamak yoluyla bir bireyi örgütten dışlamayı hedefleyen kötü niyetli eylemler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma yerlerinde bu tip davranışların görmezden gelinmesi veya kabul edilmesi, mağdurun çok sayıda güçlü kişi karşısında kendisini biçare hissetmesine neden olur. Mobbing sendromu sonucunda kişi fiziksel veya zihinsel sıkıntılarla ve hastalıklarla karşılaşmaktadır (Yaman, 2012).

Bireye yönelik saldırgan tutumlar onun cinsiyet, yaş, din, uyruk, engelli olma gibi herhangi bir özelliğine karşı bir ayrımcılıktan daha çok, bireyi çalışma yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve kötü davranışlar yolu ile kasıtlı ve bilinçli olarak yapılan hareketlerdir. Mobbing sendromu, genellikle çeşitli etkileşimlerle, sistemli ve sık sık gerçekleşen on temel ayırt edici etmeni içermektedir. Bu etmenler aşağıda sıralanmıştır (Yurtsever, 2009):

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğini hedef alan saldırıların oluşması.
- Menfi, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, art niyetli ve kontrol edici iletişimin oluşturulması.
- Doğrudan doğruya, dolaylı, gizli veya açık olarak yapılması.
- Bir veya birkaç saldırgan tarafından gerçekleştirilmesi (akbabalık).

- Devamlı, çoklu ve sistematik bir biçimde cereyan etmesi.
- Hata veya kusurun mağdur kişideymiş gibi gösterilmesi.
- Mağdur kişinin karizmasını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu izole etmeye yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.
- Bireyi dışlama maksadıyla yapılması.
- İş yerinden ayrılmayı, mağdur tercih etmiş gibi gösterilmesi.
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden ve duymazlıktan gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılmasıdır.

Mobbing sendromu meydana geldikten sonra çalışanın ve örgütün içinden çıkamadığı bazı, karmaşık olaylar gündeme gelmektedir. Bu noktada mobbing bir sorun olmaktan çıkmakta ve sorunsal bir durum sergilemektedir.

1.4.3. Mobbing Stratejileri ve Taktiklerinin Açıklanması

Zorbalar, mobbing davranışlarında belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejik bir tutum sergilemektedirler. Bu stratejilerden ilki mağdura manasız görevler vererek onu iş hayatından daha da uzaklaştırmaya çalışmaktır. Sosyal izolasyon veya kurbanın özel yaşamına müdahaleler, iş arkadaşları içinde küçük düşürme, dedikodular ve söylentiler yayma gibi saldırılar ikinci strateji türleridir. Son aşama olan üçüncü strateji ise fiziksel tehditler veya fiziksel güç kullanma tarzındadır.

Diğer bir strateji olarak kontrollü gerilimden bahsedebilmektedir. Kontrollü gerilim stratejisinin amacı, planlı ve organize bir biçimde mağduru gerilim ve stres altında tutmak suretiyle psikolojik olarak yıpratılmasıdır. Kontrollü gerilim stratejisiyle, hedef kişinin kontrolsüz tepkiler vermesi amaçlanır. Bilerek çıkarılan ve çalışma ortamında kutuplaşmayı artıracak krizler sayesinde mağdur kişi yıldırılır ve yenilgiyle burun buruna bırakılır (www.myo.bartın.edu.tr, 2016).

Aşağıda Workplace Bullying TraumaInstitute (WBTI) adlı kuruluşun 2000 yılında yaptığı çalışmalar neticesinde keşfettiği mobbing taktikleri anlatılmıştır (Joyce ve Mike Harvey 2006):

- **Eleştirilen Tip:** Sürekli eleştiren ve küçük kusurları arayan kişilerdir. Gereksiz ayrıntılara takılırlar, diğer çalışanların performanslarını yeterli bulmazlar ve onlara isim takarlar. Bu tipler için herkesin beceriksiz ve iş yapamaz olduğunu düşünmek onları mutlu etmektedir. Bu tür zorbalılar hedeflerini basit ve kolay bir şekilde yermekte, aşağılamakta ve onları toplum önünde azarlamaktadırlar.
- **Bekçi:** Bu zorbalılar çok takıntılı davranırlar ve sürekli hedeflerini kontrol etme ihtiyacı hissederler. Taktik olarak ise hedef aldıkları bireylerin, hata yapmaları için zamanlarını, paralarını ve bilgilerini harcarlar. Tüm bu stratejilerden sonra çalışanların performans seviyelerindeki düşüklüklerden şikâyet ederler. Kendilerini komik duruma düşüren zorbalardır. İş yerlerine kapanırlar, çalışanların geç kalıp kalmadığını kontrol denetlerler.
- **Öfkeli Tip:** Önyargılı zorbalık eylemleri sergileyen karakterlerdir. Bu tip zorbalılar; duruşları, davranışları ve ruh durumları ile iş yerlerinde toksik etkilere sebep olmaktadır. Fiziksel şiddet uygulamasalar da davranışları ve hareketleri ile mağdur kişileri aşağılamakta, azarlamakta ve topluluk içinde küçük düşürmektedir.
- **İki Başlı Yılan:** Bu tür zorbalıların temel stratejisi ise iş yerlerinde üstlerinin gözüne girmek için kendinden astlarını harcamaları ve onlara kötü davranışlarda bulunmalarıdır. İki başlı yılanlar hedeflerinin imajını kötü yönde etkileyerek, onlara iftira atarak ün ve itibarlarının zarar görmesine neden olurlar. İki başlı yılanlar iş hayatında sürekli kötü niyetli planlar kurarak dedikodu çarklarını kullanırlar.

Yukarıda izah edilen strateji ve taktiklerin örgütlü ve sistemli bir şekilde sürmesi durumunda mağdur daha da kısıtlanmakta ve şikâyetlerini üst makamlara iletme konusunda tedirgin davranmaktadır. Yetkilerini azaltmak, onları birtakım haklardan yoksun bırakmak, kişiliklerine saldırı yapmak suretiyle girişilen sistemli strateji ve taktiklerle mağdur kişinin daha çok hata yapması ve bu şekilde yıpranması hedeflenmektedir.

1.5. MOBBİNG'İN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ

Mobbingin ortaya çıkmasında özellikle mobbingi uygulayanın ve mağdurun kişilik yapısı, bununla beraber çalışma ortamı ve durumsal özelliklerin de etkisi olduğu görülmektedir. Çalışma ortamındaki çalışanların birbirlerine karşı güvensizlik ve çatışma durumu mobbinge ortam yaratan temel etmenlerdir. Diğer taraftan, çalışma

ortamı kapsamında zayıf liderliğin mobbing'e yol açtığı görülmektedir. Başkalarının basit tarzda etkilenme ve üyeler üzerindeki otorite ve kontrolün gevşekliği liderin zayıflığını göstermektedir. Ayrıca, çalışma yerinde tahakküm oluşturmak isteyen bireyin, buna mani olarak gördüğü birey veya bireyler üzerinde dışlama ve uzaklaştırma isteği duyabileceği de kaçınılmazdır. Bu bağlamda, nitelikli kişilerin, makam ve mevkiiler için potansiyel bir tehdit olarak görüldüğünden, dışlanma ve uzaklaştırılma eylemlerine maruz kalmaları aşikârdır (Tetik, 2012).

Çalışma ortamından kaynaklanan diğer bir takım etkenler de mobbinge neden olabilmektedir. Kısıtlı yükselme şartları, kısıtlı kadrolara ulaşma için yaşanan kıyasıya rekabet, yüksek ancak kısıtlı ödül olanakları ve ücretlendirme sistemleri çalışma ortamından kaynaklanan faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, bazı özellikler de mobbinge yol açabilmektedir. Bir gruptaki yeniden yapılanma öncesinde kadro veya pozisyon kapmak amacıyla oluşan rekabet veya yeniden teşkilatlanma sonucunda istenmeyen bireyin, bulunduğu kadrodan veya işten ayrılma da direnmesi örnek gösterilebilir. Mobbingin tam olarak gözlemlenebilmesi için güç adaletsizliğinin yani uygulayanın güçlü, mağdurun ise güçsüz olması gerekir. Özellikle tepe yönetimden ve kendi grubunca psikolojik olarak güçlendirilen şahsın göstereceği mobbing eyleminin etkili olma ihtimali yüksektir (Şimşek, 2013).

1.6. MOBBİNG SÜRECİ TARAFLARININ AÇIKLANMASI

Mobbing süreci mobbingi uygulayanlar, mobbinge maruz kalanlar (mağdurlar) ve mobbing izleyicileri olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır (Fettahlıoğlu, 2008):

1.6.1. Mobbing Uygulayanlar Kimlerdir?

Bunlar mobbingin asli faktörüdür. Çıkar odaklıdırlar, iktidar ve itibar açlığı hissederler, yetkiyi ve gücü tek elde toplamak isterler, farklılıklara değer vermezler, empatileri zayıftır, nevroiktirler, narsistirler, aşırı egoları, kıskançlık ve haset gibi özellikleri bulunmaktadır. Başkalarının kendinden üstün yanlarını ve başarılarını kabullenemezler. Kendi eksiklerini ve açıklıklarını başkalarını küçülterek ve itibarsızlaştırarak telafi etme gayretine düşerler.

1.6.2. Mobbing'e Maruz Kalanlar (Mağdurlar) Kimlerdir?

Genelde yaratıcı, başarılı, donanımlı, daha yüksek pozisyonlar için potansiyel oluşturan çalışkan ve dürüst kişilerin mobbinge maruz kalma olasılığı daha yüksektir.

Bununla beraber, siyasi davranmayı bilmeyenler, başkalarının çıkarlarına tehdit oluşturan bireyler, ayrıca işleri istenilen tarzda gerçekleştiremeyen performansı düşük kişiler de mobbinge karşı karşıya kalabilmektedirler. Kronikleşmiş düşük performans ve motivasyona sahip uyumsuz bireyler adeta başkalarını kendine mobbing uygulamaya zorlamaktadır. Özellikle bir gruba üye olmayan yalnız olan bireylerin mobbinge karşı güvenli oldukları da iddia edilemez. Mobbinge maruz kalan bireyler, kendilerini tek başına, yetersiz, terk edilmiş ve yabancılaşmış hissederler.

1.6.3. Mobbing İzleyicileri Kimlerdir?

Mobbing izleyicileri mobbing sürecini algılayanlardır. Bunlar mobbinge karşı ilgisi olan, mobbinge ilgisiz kalan ve mobbinge karşı olanlardan oluşmaktadır. Mobbinge ilgi duyanlar mağdura uygulanan davranışlardan keyif alırlar, az da olsa destek verirler, birçok durumu görmezden gelirler. Mobbinge ilgi duymayanlar, her iki tarafa da uzaktırlar. Mobbinge karşı olanlar ise, genellikle empati kurarlar, mobbing sürecinin oluşturduğu gergin havadan rahatsızdırlar ve mağdurun yanında ve yardımcı olmaya çalışırlar.

1.7. MOBBİNG ÇEŞİTLERİ

İşyerinde mobbing olayları dikey ve yatay olmak üzere iki tipte görülmektedir (www.çsgb.gov.tr, 2004).

1.7.1. Dikey Mobbing Kavramı

Üst kademedeki yöneticilerin astlarına yönelik olarak uyguladıkları mobbing eylemleridir. Üstlerin sahip oldukları kurumsal yetkiyi astlarını ezerek, onları kurum dışına bırakarak kullanılmasıdır.

1.7.2. Yatay Mobbing Kavramı

Çalışma yerinde mobbingin fail ve failleri mağdur ile eşdeğer görevlerde ve benzer imkânlarla sahip, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarıdır. Aynı koşullar içerisinde bulunan çalışanların birbirlerini çekememezliği, rekabet-çıkarcı çatışması ve bireysel memnuniyetsizlikler mobbing davranışa sürüklemektedir (Özkan, 2011).

1.8. MOBBİNG OLGUSUNUN ÖLÇÜMÜ

Çalışma yaşamında mobbingi ölçmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Leymann'ın 45 maddeden oluşan "Leymann Psikolojik Terör Envanteri (LIPT)" ile Nevman ve Keashly'in 60 maddeli "İşyeri Saldırganlığı Anketi (WAR-Q)" örnek olarak gösterilebilir. Fakat bu ölçeklerin uzun olması ve uygulamasının zor olması sebebiyle eleştiri almaktadırlar. Mobbinge yönelik en yeni ölçek Einarsen ve Raknes (1997) tarafından olgunlaştırılan ve daha sonra Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından tekrar yenilenen "Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ-R)" dir. Bu ölçme aracı "kişi ilişkili mobbing", "iş ilişkili mobbing" ve "fiziksel korkutucu mobbing" süreçlerinden meydana gelmektedir. Mağduriyet yaşayanların düşüncelerinin hiçe sayılması, yaptıkları işlerin takip ve kontrol altında olması, bazı haklarının kendisine verilmemesi, daha fazla iş yüküne maruz bırakılması iş ilişkili mobbingi; mağdurun küçük düşürülmesi, önemsenmemesi, dışlanması, hakkında dedikodu çıkarılması, küçümsenmesi, kusurlarının sürekli dile getirilmesi kişi ilişkili mobbingi; mağdura karşı anlık parlamaların olması, tehdit edilerek fiziksel tacize maruz kalması fiziksel korkutucu mobbingi oluşturmaktadır (Leymann, 2009).

1.9. MOBBİNG OLGUSUNUN SONUÇLARI

Yapılan incelemelerde mobbing'in hem mağdurlara, hem de iş yerlerine yönelik bir takım tesirlerinin bulunduğu görülmüştür. Mobbing davranışına maruz kalan bireylerdeki bazı tesirleri şunlardır (www.tbmm.gov.tr, 2006):

- Çalışma hayatından kaynaklanan yüksek stres, anksiyete kişilik bozukluğu, depresyon ve tükenmişlik,
- İş tatminsizliği,
- Düşük moral ve motivasyon neticesinde düşük verimlilik,
- Toplumsal bağlılığı ve vatandaşlık davranışını köreltmesi,
- Sosyal imaja zarar vermesi,
- Ekonomik ve maddi kayıplar.

Mobbing'in işletmeler üzerindeki bazı tesirleri ise şunlardır (www.tbmm.gov.tr, 2006):

- Çalışma hayatındaki sosyal ilişkilerin zayıflaması, çatışmaların yaşanması, güvensizlik ortamının nüksetmesi,
- Devamsızlık (hastalık, izin) ve işten ayrılma ile meydana gelen iş gücü kaybı,
- İş verimliliğinde meydana gelen düşüş,
- Çalışanlara ödenen maddi ve manevi tazminatlar.

1.10. MOBBİNG'İ ÖNLEME USULLERİ

Mobbing'i önleme usulleri aşağıdaki gibidir (Göktürk, 2012):

- Mobbing mevzuları ile ilgili yapılan programlar kapsamında gerekli eğitim ve seminerler verilerek farkındalık yaratılabilir. Özellikle bu tür olayların şahıslara ve iş yerlerine olan maliyetleri anlatılara, bu tür davranışlara sebep olanların ise hem ahlaki hem de hukuki sorumlulukları üzerinde durulabilmelidir.
- İlimli, dengeleyici ve liderlik özelliklerine haiz olan kişilerin yönetim pozisyonlarına tercih edilmeleri mobbing açısından önleyici bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.
- Çalışma ortamında yönetici ve çalışanların mobbinge karşı olumsuz ve engelleyici tutum göstermeleri ve kişiler arasında güçlü sosyal bağlar ve işbirliği oluşturmaya yönelik gayretleri bu eylemlerin ortaya çıkmasına engel olabilir.

1.11. MOBBİNG KARŞISINDA KİŞİSEL ÇÖZÜMLER

Çalışan kişilerin, işyerindeki mobbing eylemlerinden korunmak amacıyla alabileceği bir dizi önlemler vardır. Bu önlemlerden bazıları şunlardır (Özkan, 2011):

- Mobbing konusunda uzman kişilerden yardım alınmalıdır.
- Mobbing davranışından kurtulmak için işten ayrılmak yerine o davranışın durdurulması için mücadele etmenin daha yararlı olduğuna karar verilmelidir.
- Mağdurun işyerine gelmemesi durumunda mobbing uygulayıcısının daha sinsi planlar yapabileceği düşünülerek devamsızlığın olmamasına dikkat edilmelidir.
- Mobbingin başka kişiler tarafından da duyulması sağlanmalıdır.

- Hukuk sisteminin somut bilgi ve belgelere itibar ettiği göz önünde bulundurularak mobbing ile ilgili kanıtlar toplanmalıdır.
- Mobbing mağduru kendi inine kapanıp bir kenara çekilmemelidir.

1.12. MOBBİNGİN DEMOGRAFİK ETKENLERE GÖRE DAĞILIMI

Mobbing mağdurları üzerinde yapılan incelemeler mobbing'in cinsiyet, yaş ve statüye göre değiştiğini ve belli yaş aralığındaki şahıslara daha fazla uygulandığını ortaya çıkarmıştır. Her yaş grubundan kişi mobbing'e maruz kalabilir lakin inceleme sonuçları belli bir yaşın altındaki daha genç çalışanlar ile daha yaşlı olarak nitelendirilen çalışanların daha çok hedef haline geldiğini göstermektedir. Gruplarda daha çok yukarıdan aşağıya (dikey) mobbing etkili olmaktadır. Bu durumu eldeki gücün menfi yönde kullanılması ile açıklamak mümkündür. Üstten dayatmacı bir tarzda çalışanları zorlamak onların kendini ifade imkânlarını yok etmek ve yaptıklarını ise önem vermemek gruplarda mobbing davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır (Çınar, 2008).

Almanya'da Institute for Sociol Research kuruluşu tarafından 2002 tarihinde icra edilen bir incelemede bayan çalışanların erkek çalışanlara göre yüzde 75 daha fazla mobbing'e maruz kaldıkları ve çalışanların 1/9'unun tüm yaşamları boyunca mobbing baskısını hissettiklerini dile getirmişlerdir. İnsan kaynakları, temel hak ve özgürlükler, iş güvenliği, çalışan hakları konusunda diğerlerine göre önde olan Almanya ve diğer Avrupa Birliği ülkelerindeki rakamlar mobbingin küçümsenemeyecek boyutta olduğunu göstermektedir. Bununla beraber bu oranların az gelişmiş ve gelişmekte olan üçüncü dünya ülkelerinde daha yüksek düzeyde seyredeceği de varsayılmaktadır.

İsveç ve Norveç'in de bulunduğu bazı ülkelerde cinsiyet ile mobbing arasında belirgin bir ilişki olmadığı yani bayanların ve erkeklerin mobbing'e maruz kalma ihtimali açısından benzer koşullara ve şanslara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Naime (2000), Workplaca Bullying İnstitue, internet üzerinden yaptığı online araştırmada 1000 kişiden meydana gelen örneklemin (800 kadın 200 erkek) yüzde 16'sının mobbing'e maruz kaldığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada mobbing uygulayıcılarının yüzde 81'inin yöneticiler olduğu, mobbing eylemlerinin yüzde 58'inin bayanlar yüzde 42'sinin erkekler tarafından yapıldığı ve her iki cinsiyetinde

hedef olarak genellikle bayanları seçtikleri tespit edilmiştir. Bayan hedeflerin %63'ü bir başka bayan tarafından mobbing'e maruz bırakılırken yüzde 37'si erkekler tarafından mobbing'e maruz kalmaktadır. Erkek hedeflerin %38'i ise bayanlar tarafından mobbing'e maruz kalmışlardır (Davenport, 2003).

Ülkemizde mobbing eylem ve davranışlarının büyük bir bölümünün rapor edilmediği, bildirilmediği, bayanlar tarafından şikâyet mekanizmalarının genellikle daha az kullanıldığı göz önüne alınırsa, söz konusu oranların beklenilenden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabacaktır.

Mobbing ve etik dışı davranış ve tutum sorunlarının özellikle bayanın işgücüne katılımını azaltan bayanı iş ortamından ve dolayısıyla toplumsal yaşama katılımını sağlayan diğer ortamlardan uzak tutmaya neden olan bir görünümün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hofstede tarafından geliştirilen ve kültürleri birbirinden ayırma kıstaslarından birisi olan dişilik ve erkeklik açısından bakıldığında dişil değerlere sahip olan yapılarda bireyler arası uyum, erkek değerlere sahip yapılarda ise güç ve başarı öncelik taşımaktadır. Dişil değerlerin egemenliğindeki, eşitçi ve güç olgusunun düşük olduğu kültürlerde mobbing daha az uygulamaktadır. Erkek değerlerin egemen olduğu kültürlerde ise kişisel hırs ve başarı üzerinde daha çok odaklanıldığı için saldırgan ve agresif davranışlar daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Erkek egemen bir iş dünyasında bayanlar çalışma ortamında erkek meslektaşlarına göre daha çok baskı ve gerilim altında kalmaktadır (Duran, 2009).

Weismann ve Klerman cinsiyetle depresyon arasındaki ilişkiyi araştıran yayınları inceledikten sonra bayanların erkeklere göre daha sık doktora gittikleri ve depresyona daha yakın oldukları sonucuna varmıştır. Bayan çalışanların günümüzde sayılarının gittikçe artması bilgi ve uygar toplumun bir parçasıdır. Geçmişte daha çok insan gücüne dayalı sanayi toplumunda işin bilgisayar ve zihni becerilere kaydığı bilgi toplumuna geçişle birlikte şiddet eğilimleri de değişmiştir. Erkekler arasındaki fiziki şiddet dönüşüme uğrayarak; daha yumuşak, sözel ve psikolojik taciz diye adlandırılan mobbing davranışlarına dönüşmüştür (Yılmaz, 2008).

1.13. MOBBİNG VE KİŞİLİK İLİŞKİLERİ

Çalışma ortamında mobbing uygulama ve mobbing'e maruz kalma konusunda etken olan faktör daha çok çalışanların kişilik yapılarıdır. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bu yönler kişinin işyerinde mobbing'e dayanma sınırlarını belirlemektedir. Bireyin

mobbing'e karşı direnç göstermesinde kişisel bütünlüğünün önemli bir payı bulunmaktadır. Bireyin davranışı o andaki çevreyi süzüş biçimi diğer bir ifadeyle fenomenidir. Bu izlenim oluşturma ve affetme sürecinde sadece mobbing mağdurunun değil aynı zamanda zorbanın kişilik özellikleri; ise topluma ve toplum üyelerine yönelik tutumları ve çevresel-dışsal faktörler de (örgüt iklimi, kısıtlayıcılar ve ödüllendiriciler) etkili olmaktadır (Mizrahi, 2008).

1.13.1. Mağdurların Kişilik Özellikleri Nelerdir?

Mobbing mağdurları ile yapılan araştırmalar mağdurların çoğunlukla dürüst, çalışkan, işbirlikçi, kendilerini başkalarına beğendirme çabası içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, şahıslarla ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve toplumsal bağlılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir.

Başka bir araştırmada ise bu şahısların sosyal ilişkilerinde başarılı olmadıkları ancak son derece vicdanlı ve dürüst oldukları gözlemlenmiştir. Bu özellikleri de onları vazgeçilmez bir mobbing mağduru yapmaktadır. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve şerefli olma gibi bazı kişilik özellikleri haricinde, mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri ile ilgili kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinin en göze çarpanları; çalışkan gruba yüksek bağlılık, işleriyle özdeşleşme ve özgür bir karakter yapısıdır (Baş, 2009).

Leymann, mobbing ve kişilik yapılandırma çabalarına şiddetle karşı çıkmakta ve mobbing'in kişilik olarak herkesin başına gelebileceğini beyan etmektedir. Mobbing davranışları ile ilgili yapılan incelemelerde mobbing'e maruz kalan iki tür kişilik karakteri üzerinde durulmuştur. İlki itaatkâr ikincisi ise çok girişken kişiliktir. Bu konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda bu durumu destekler niteliktedir. İtaatkâr kişilik ile mobbing arasında olumlu bir ilişki bulunmuş ve itaatkâr kişilerin daha çok mobbing'e maruz kaldıkları tespitle anlaşılmıştır. Girişken mağdurlarla ilgili yapılan incelemede bu tür mağdurların daha yüksek bilinç düzeyine sahip oldukları, çok geleneksel, dik başlı ve ahlaklı oldukları, bu durumunda mağdur olmalarına neden olduğu ifade edilmektedir.

Zorbaların az toleranslı oldukları, McGregor'un X teorisine savundukları ve dolayısıyla çalışmaktan hoşlanmadıkları savunulmaktadır. Zorbaların negatif

görünümünün araştırılmasının sonucunda özellikle sosyal beceri eksikliklerinin bir risk oluşturduğu ve duygusal kontrol eksikliklerinin de olduğu göze çarpmaktadır.

Mobbing mağdurlarının büyük bir bölümü işini çok sevmektedir. Bu şahıslar yaptıkları işle bütünleşen, işlerine büyük bağlılık duyan, varlık nedenlerini ve mutluluklarını yaptıkları işten alan bireylerdir. Mobbing mağdurları genellikle çok sadakatlidirler. Örgüt veya grubun hedeflerine inanmakta ve çalıştıkları yerin saygınlığını önemsemektedirler. Genelde sessiz kalmakla birlikte karşı eylem yapıp yapmamaya karar vermekte tereddüt yaşamaktadırlar. Grup içinden veya dışından yardım almaya pek yanaşmazlar. Çoğunlukla durumlarının karmaşık taraflarını anlamakta geciktiklerinden uzun süre sıkıntı yaşayabilmektedirler. Aslında araştırılması gereken mobbing mağdurlarının kişilik özelliklerinden ziyade, mobbing'in bireyin kişiliğinde bıraktığı etki farklılaşmasıdır. Mobbing, bireyin kişilik özelliklerini daha çok yıpranabilir hale getirmektedir (Baş, 2009).

Sosyal aktiviteleri kısıtlı ve kendine olan güvenleri az olan kişiler savunmasız kaldıkları için başarılı ve atılgan kişilerde topluluk normlarına karşı geldikleri için mobbing ile karşı karşıya kalabilmektedir. Özetle mobbinge maruz kalanları “bizden olmayan” ve “öteki” olarak kabul gören bireyler olup; sırf cinsiyet, ırk, din, bilgi düzeyi, yaptığı meslek ve kabiliyeti açısından toplumdakinden daha farklı niteliklere sahip olmaları sebebiyle mobbinge maruz kalabilmektedir. Mobbing sosyal bir etkileşme olarak algılandığında bu davranışın, mağdur ve zorba arasında bir etkileşim olduğunu ve tek bireyden kaynaklanmadığını söylemek gerekmektedir. Mobbing'in ortaya çıkmasında temel bir neden bulunmamakla beraber şahsın kişilik özellikleri mağdur haline gelmesinde veya kötü eylemlere maruz kalmasında belirleyici etken olabilmektedir. Bu güç, mobbing uygulayan bireyin bulunduğu yeri kullanması ve diğer çalışanları yanına çekmesi ile kısır bir döngüye dönüşmekte, bireyin zarar gören benlik duygusu daha çok içine kapanması, iş yerinden uzaklaşmasına ve geri çekilmesine sebep olmaktadır (Yavuzer, 2008).

1.13.2. Zorbaların Kişilik Özellikleri Nelerdir?

Freud'a göre kişilerin doğuştan gelen iki temel dürtüsü vardır. Bunlar saldırganlık ve cinselliktir. Bu iki temel dürtünün kuvvetli olması, bireyin toplumla uyumlu bir şekilde yaşamasını kolaylaştırır. Çalışma yerlerinde mobbing uygulayanlar, bu iki dürtüden biri olan saldırganlık dürtüsünün etkisini daha çok hissetmektedir.

Zorbaların kişilik özelliklerindeki yatkınlığın mobbing'e sebep olduğu çünkü bu şahısların agresif yanı aynı zamanda empati eksikliği içinde oldukları ve mağdurlarına acı çektirmekten zevk aldıkları ifade edilmektedir. Çalışma yerlerinde mobbing uygulayanların kendi noksan taraflarını, güvensizlik ve korkularını bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye uğraştıkları ve çoğunlukla değişikliklere karşı hoşgörüsüz, riyakâr, kendini üstün gören veya böyle göstermek isteyen aşırı kontrolcü bireyler olduğu ve hedef aldıkları şahsın zor durumları ile eğlenerek kendi yetersiz duygularını alt etmeye çalıştıkları düşünülmektedir (Temiztürk, 2006).

1.14. AVRUPA'DA MOBBİNG İLE YAPILAN İNCELEME BULGULARI VE MODELLERİ

Mobbing son çeyrek yıl içinde gelişmiş ülkelerde çalışma hayatının en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir. Avrupa'da çok tartışılan ve incelenen mobbing ile ilgili kazanımlar kamuoyuyla giderek daha çok paylaşılmaktadır. Avrupa'da cinsel tacizin bile önünde yer alan mobbing davranışları hemen her türlü örgüt ve toplumda görülebilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından oluşturulan raporlarda mobbing kavramına geniş bir şekilde yer verildiği görülmektedir (www.tisk.org.tr, 2013).

“Avrupa Çalışma Yaşamının İyileştirilmesi Kurumu” tarafından yapılan incelemelerde tüm Avrupa'da yaklaşık 12.000.000 çalışanın 1 yıl boyunca mobbing'e maruz kaldığı gözlenmiştir. Artan sanayi, teknoloji ve pazar payı mücadelesi çalışanlar üzerindeki baskıyı çoğaltmış ve bunun neticesinde işyerlerinde hemen her zaman var olan lakin farkına varılmayan yan mobbing davranışları daha da yaygın hale gelmiştir. Ekonomik çalışma yaşamındaki kültürel değişiklikler ve olağan sistem de bu sendromun farkına varılmasını geciktirmiştir. Avrupa'da yaygın bir şekilde görülen mobbing özellikle Hollanda ve Finlandiya'da üst boyutlardadır.

Özel sektörden daha çok kamu sektöründe gözlemlenmektedir. Kamu sistemi değişime dirençlidir. Devingenliğin ve alışkanlığın az, bunun yanında farklılaşmaya olan direncin beklenilenden fazla olması kamu örgütlerinde daha çok mobbing ve çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. Mobbing bireylerarası ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı toplumlarda daha çok görülmektedir. Psikolojik şiddet ve taciz unsurlarından olan mobbing, fiziksel şiddetin önüne geçmektedir. Avrupa'da yapılan araştırmalar tacizin katı özelliğine dikkat çekmektedir. Önemli özelliklerden biri

zaman diğeri ise tacizin değişken doğası ve türü ile ilgilidir. Avrupa lkelerinde psikolojik şiddet fiziksel şiddete göre daha fazla ve sıklıkla yer almaktadır. Mobbing davranışları cinsiyete göre de değişebilmektedir. Bayan alışanların mobbing'e erkeklere nazaran daha fazla maruz kalmalarının temelinde; farklı bakış açılarında olmaları, kabiliyetleri, çalışma yerlerinde olan olayları evlerine taşımaları ve bayanlar arasındaki çekişme rekabetin erkek çalışanlardan daha çok olması yer almaktadır (www.tisk.org.tr, 2013).

Bayan alışanların çalışma hayatında genellikle yönetilen, erkek çalışanların ise yönetici durumunda olmaları mobbing davranışının meydana gelmesinde cinsiyetler arası farklılığın oluşumunu etkilemektedir. Mobbing olaylarının büyük bir bölümü yüzde 61,80 oranla söylenti, iftira ve dedikodu yoluyla, yüzde 26,50 ile de yapılan işin veya çalışanın engellenmesi yoluyla cereyan etmektedir. Yönetici veya amir konumundakiler, çalışan kişiler üzerinde mobbing stratejilerini uygularken çalışana yönelmeden öncelikle onun toplum veya örgüt içinde küçük düşmesini sağlayacak bir hal meydana getirmekte, daha sonra diğer çalışan kişileri yanına çekmekte ve bu Şekilde mobbing aşamasını başlatmaktadır (Glatar, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG'İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER

2.1. MOBBİNG'İN ÇALIŞANLAR VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN AÇIKLANMASI

Mobbing, sonuçları sebebiyle çalışanlar ve toplumlar üzerinde değişik birçok zararlı etkisi olan bir davranıştır. Mobbing davranışları engellemede geç kalınırsa, çalışanlarda; ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar baş göstermektedir, örgütlerde ise; verimlilik azalırken ve tecrübeli çalışanlar işi bırakmaktadırlar. Bununla beraber; takım çalışması güçleşmekte, çalışanlar arasındaki düzen zarar görmekte, örgütte bir güvensizlik ortamı oluşmakta, başarılı iş çıktılarının ortaya çıkması engellenirken örgütün imajı ve prestiji zedelenmektedir (Tetik, 2010).

2.1.1. Mobbing'in Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Nelerdir?

Mobbing sürecinde devam eden duygusal baskılar sürekli ve belli bir periyotlarla gerçekleşmektedir. Mobbing yavaş yavaş oluşmakta ve aynı insan vücudundaki yanık dereceleri gibi bireyler üzerinde değişik zararlı etkilere neden olmaktadır.

Yapılan incelemelerde özellikle bireylerde post-travmatik stres bozukluğu ve bunları takiben anksiyete kişilik bozukluğu, depresyona girme, tükenme sendromu ile öğrenilmiş çaresizlik sendromu olduğu gözlenmiştir. Mobbing'e maruz kalanların yüzde 75'inde travmatik rahatsızlıklara rastlanmaktadır. Bu tür bir psikolojik travma, günlük olarak psikolojik zorlamalar yaşandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu psikolojik travmalar bireyin düşünce yapısında büyük ölçüde zarara neden olmaktadır (Kurt, 2013).

2.1.2. Mobbing'in Örgütler Üzerindeki Etkileri Nelerdir?

Gruplar üzerinde maddi ve manevi bazı zararlı etkileri bulunan mobbing davranışı grubun her pozisyonunda huzurdan uzak, karışıklık ve çatışmaya sebep olmaktadır. Mobbing; artan kaza ve tedavi masrafları, avukatlık masrafları, çatışma, bastırılmış yaratıcılık, hastalık ve tedavi izinlerinin artması, düşük verim, uzmanlık kaybı, çalışanlara nakdi tazminat ödemesi, moral ve motivasyonun azalması, verimliliğin azalması, psikolojik ve mental yorgunluğa bağlı tedavi ve iyileştirme ücretlerinin ödenmesi, işyerinden ayrılma ve iş gören devir hızının artması, iş kalitesinin düşmesi, üretim kaybı, kazancın düşmesi, işten kovulma ve işten ayrılmaların

artması, yeni çalışanları geliştirme ve uyum masraflarının artması, mobbing ile ilgili sorunların çözümü için kaynakların israf edilmesi, çalışanlar için yardım faaliyetlerinin, danışmanlık ve sağlık ücretlerinin artması, işletmenin prestij ve imajının zedelenmesi ve çevrede kötü olarak algılanması gibi sonuçlara neden olmaktadır. (Ermumcu, 2011).

2.2. MOBBING'İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK TEDBİRLER

Örgüt veya çalışan bireylerin mutluluğunu sağlama açısından mobbing'in engellemeye çalışılması veya mobbing eylemleri gerçekleştiğinde bunun giderilmesi maksadıyla gerekli önlemlerin alınması şarttır. Örgütlerde mobbing'in ortadan kaldırılması maksadıyla ilk olarak bu davranışa neden olan etkenlerin iyi bir şekilde incelenmesi, daha sonra ise örgütlerin zayıf ve kuvvetli yanlarının tespit edilmesi ve zayıf yanlarını güçlendirici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Mobbing'i engelleyebilmek için ilk öncelik, örgüt bünyesindeki sıkıntıları zamanında tespit edebilmektir. Bunun için de yönetici ve amirler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı ve ikaz belirtilerini gözlemlemeli ve gereken tedbirleri almalıdırlar (Tınaz, 2012).

Mobbing davranışlarının çözümünde nükseden anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması maksadıyla öncelikle örgüt içerisinde mobbing'in tepe yönetimi tarafından fark edilmesi ve bunun önemli bir sorun olarak benimsenmesi gerekmektedir. Mobbing sonrasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar için çözüm önerisi olmayan, anlaşmazlıkları ve değişiklikleri kabul etmeyen bir kültürün egemen olduğu örgütlerde mobbing davranışlarını sona erdirmek mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda mobbing'i engellemek maksadıyla farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmek yerinde olacaktır. Farklılıklara ve değişimlere izin vermeyen örgüt ve toplumlarda yenilik ve gelişim kısır bir döngüye sebep olacaktır (Topaloğlu, 2011).

Örgüt veya toplum içindeki kişisel farklılıkları işletmeye rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören "farklılıkların yönetimi" yaklaşımı, gün geçtikçe günümüz işletmeleri açısından önemi artan bir stratejiye dönüşmektedir. Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel etmenler arasında, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının tespit edilmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine teşvik edilmesi; farkındalığın eğitim verilerek artırılması gereklidir. Bu eğitimlerde temel amaç; bireysel önyargıları elimine edecek

varsayımlar ile iş hayatında azınlık gruplara yönelik menfi tutumları azaltacak varsayımlar dikkate alınmaktadır. Örgütler, mevcut görüşleri birer tehdit olarak algılayabilirler ancak yapılan inceleme sonuçlarına göre, çalışanlar arasında yaşanan farklılıkların ve değişimlerin doğru bir şekilde yönlendirilmesi durumunda mobbing gibi davranışların önüne geçilebilecektir (Tınaz, 2012).

SONUÇ

Mobbing olgusu, her ne kadar Türkiye için yeni duyulan bir kavram olsa da, uygulamada çok eskilerden beri var olan bir kavramdır. Araştırma ve bilimsel tarzda 1980’li yıllarda incelenmiştir. Özellikle milenyum dediğimiz 2000’li yıllardan sonra ehemmiyeti daha fazla anlaşılan bir kavram olmuştur. Mobbing’in özellikle iş yaşamında çalışanlar üzerinde birçok menfi etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar; yabancılaşıma, uyum sağlayamama, işten soğuma, devamsızlık, işten ayrılma gibi somut neticelerdir. Bu tarzda neticeler sadece mobbing mağdurlarını değil, aynı zamanda örgütün tamamını menfi yönde etkilemektedir. İşletmeler veya işyerleri bu tarzda çok iyi yetişmiş bir elemanını kaybedebilir ve geride kalan çalışanlarda olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda motivasyonlarından uzaklaşabilirler.

Günümüz şartlarında mobbing, üst kademe, cinsiyet, ünvan, yaş, iş becerisi gibi farklılıkları ayırt etmeksizin, tüm kültürlerde ve işyerlerinde görülebilmektedir. Dolayısıyla psikolojik şiddet veya tacize maruz kalma durumu her çalışan için söz konusu olabilecek bir durumdur. Tüm bu sebeplerden dolayı, Kanada, ABD, Almanya ve İskandinav ülkelerinde mobbing 1992 yılından bu yana kamusal bir sorun halini almıştır. Bu ülkelerde mobbing’e maruz kalan bireyler için yardım teşkilatları oluşturulmakta; iş sendikaları ve dini kurumlar mobbing karşıtı program ve seminerler düzenlemektedirler. İşgücü piyasasında meydana gelen mobbing’in tamamen önüne geçilemeyeceği; lakin birtakım yasal ve örgütsel düzenlemelerle sınırlandırılabilirliği değerlendirilmektedir (Kırel, 2007).

Çalışma hayatında mobbing ile bu kadar karşı karşıya gelinmesine rağmen, diğer ülke hukuk sistemlerinin aksine, Türk hukuk sisteminde direk olarak mobbing’i konu alan bir kanun hükmü bulunmamaktadır. İş yerinde mobbing’e maruz kalan bir bireyin başvuracağı net bir yasa maddesi bulunmadığı için mobbing mağduru Türk Ceza Kanunu ya da İş Kanunu hükümlerinden yararlanarak derdine çare aramaya çalışmaktadır. Hukuk sistemimizdeki bu büyük eksikliğin ivedilikle giderilerek mevzuatımızda mobbing tanımının açık bir şekilde yapılması hem yasa, hem de ceza yönüyle sonuçlarının belirlenmesinde yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Modern dünya iş hayatı gündemine girmiş durumdaki mobbing kavramının, Avrupa Birliği yasalarına uyum çerçevesinde öncelikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun da

disiplin eylemi olarak tanımlanması ve disiplin suçu olarak yaptırım altına alınması, Türk hukuku açısından bakıldığında pozitif bir gelişmeye sebep olacaktır.

Sonuç olarak, mobbing kavramı birçok kurumun birlikte hareket ederek mümkün olduğunca azaltabilecekleri veya sınırlandırabilecekleri bir durumdur. Bu nedenle hukukçular, akademisyenler, örgüt ve sendikaların müşterek hareket edip işletmelere zarar veren durumu yetkili ve ilgili kurumlara bildirmeleri önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*.18(5), 2995- 3015.

Aydın, S.ve Özkul, E. (2007). İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 169- 186.

Baltaş, A. (2003). “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: işyerinde Yıldırma”. <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>. (29.12.2008).

Bayrak-Kök, S. (2006) İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 2006.

Can, Y.; (2007), *A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (33), 77- 87.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. 42, 111- 126. <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/110.pdf> (02.01.2009).

Cemaloğlu, N.ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(2), 345- 362.

Çobanoğlu, S. (2005). İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınevi, s: 21- 22.

Davenport, N. Schwartz, R.D.ve Elliott, G.P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erçetin, Ş.Ş., Hamedoğlu, M.A.ve Çelik, S. (2008). Mobbing in Primary Schools (A Case Study for Hendek County, Sakarya). *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 945- 955.

Ergun ÖZLER, D. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*, (Detay Yayıncılık).

Gün, H. (2009). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz*. Ankara: Lazer Yayıncılık.

Gündüz, H. B.ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği). *Milli Eğitim*. (179), 269- 282.

Güngör, M. (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınevi.

Karacaoğlu, K.ve Reyhanoğlu, M. (2006). Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 61(4).

Kırel, (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 317- 334. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007_2/bolum_18.pdf. (03.01.2009).

Leymann, H. “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (02.01.2009)

Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”. *Violence and Victims*, 5,119- 126.

Öztürk, O. (2001). Ruh Sağlığı ve Bozuklukları. Ankara: Feryal Matbaası.

Savaş F.B.(2007) “İş Yerinde Manevi Taciz”, (Beta Yayınları.)

Solmuş, T. (2008). _s ve Özel Yasama Psikolojik Bakışlar. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Star Gazetesi, Mevzuat (Eğitim - Öğretim -Memurluk), Ruh Sağlığı, Availablefrom: <http://www.aktuelegitim.com/is-yerinde-psikolojik-yildirma-mobbing-yasiyor-olabilirmisiniz-mobbing-nedir.html> İnternet [Erişim tarihi: Mart 23, 2011].

Sürgevil, O., Fettahlıoğlu, Ö.O., Gücenmez, S., Budak, G.ve Budak, G. (2007). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17 (1), 36- 58.

Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H.(2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınevi.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. Çalışma ve Toplum. http://www.calismatoplum.org/sayi10/pinar_tinaz.pdf (01.01.2009).

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Tutar, I., Başlama, M.C., Kütah necioğlu, N. ve Dereli, Ö. (2008). İş Yerinde Mobbing-Duygusal Taciz: İzmir’de Bir Uygulama Örneği. Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı. KKTC

Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlakı Dergisi*,1,(1), 81- 97.

Yaman, E. (2009). Yönetim Psikolojisi Açısından İş Yerinde Psiko-şiddet- Mobbing. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldız, S.M. (2015), “Lider-üye etkileşimi, iş yerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi”, (Detay Yayıncılık)

Yılmaz, A., Özler, D.E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.7(26), 334-357.

Yüçetürk, E. (2002). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (02.08.2009).

Yüçetürk, E. (2005). “Türkiye’de İş Yasam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20,(231), 97-108.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı –Soyadı : Ali ERATİK

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli / 14.05.1984

Tel : 0 544 892 87 50

E-posta : canuacnu@hotmail.com

Yazışma Adresi : Çarşı Mah.Hokkaömeroğlu Bulvarı No:31

Boğazlıyan/YOZGAT

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
4.50	Adil Demireren Mustafa Musoğlu İlköğretim Ok.	1996
4.85	Merkez Orta Okulu / Denizli	1999
8.50	Çok Prog.Asb.Hzlm.Ok./Balıkesir	2002
62.60	Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi	2008
3.50	Anadolu Üniversitesi Adalet (Hukuk) Bölümü	2014

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2003-2005	3'üncü Zh.Tug.K.lığı Çerkezköy / Tekirdağ	Tnk.Ks.K.
2005-2009	16'ncı Mknz.P.Tug.Klığı / Diyarbakır	Tnk.Tk.K.
2009-2012	11'inci Komd.Tug.K.lığı / Denizli	İstihbarat Subayı
2012-2013	Ulş.Per.Okl.ve Eğt.Mrk.K.lığı / İzmir	Kursiyer Subay
2013-2017	Boğazlıyan As.Ş.Bşk.lığı / Yozgat	As.Ş.Bşk.ve Grn.K.

YABANCI DİL

2016- YDS PUAN (58)

YAYINLAR

ERATİK, Ali (2013), Askeralma Faaliyetleri, (TSK Dergisi, C:3, S: 2).