

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Mobbing: A Theoretical Framework**

Güneş Ertuna, Derya and Ertuna, Erdem

Universidad Azteca, Universidad Azteca

2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69626/>

MPRA Paper No. 69626, posted 11 Jun 2016 13:26 UTC

---

## Yıldırma (Mobbing): Kuramsal Bir Çerçeve

### Mobbing: A Theoretical Framework

Derya Güneş Ertuna <sup>1</sup>

Erdem Ertuna <sup>2</sup>

#### Özet:

Mobbing; işletmelerde çalışanların çalışma arkadaşları, yöneticileri ve/veya astları tarafından rahatsız ve huzursuz edilmesi, fiziksel ve/veya psikolojik şiddete maruz bırakılması olarak değerlendirilebilmektedir. Bu yönüyle mobbingin ana amacı, mobbing mağduru konumundaki kişinin yıldırılması ve bir anlamda yenik düşmesinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. “İsveç Ulusal İş Güvenliği ve Hijyeni Dairesi (Swedish National Board of Occupational Safety and Health)” tarafından mobbing kavramı, “viktimsierung (kurban etme)” kavramı ile karşılanmaktadır. Bu kavram temelinde de mobbing, söz konusu kurum tarafından; “Çalışanlara / bireylere yöneltilen şiddet ile birlikte, bu sürece maruz bırakılan çalışanın kınanması, dışlanması ve sürekli negatif davranışlara maruz bırakılmasıdır”.

**Anahtar Sözcükler:** Mobbing, Yıldırma, Taciz, Psikolojik Terör, Kurban Etme

#### Abstract:

Mobbing is defined as acts of disturbance; physical or psychological violence towards an employee by his/her manager and/or subordinates in a company. By this means the main target is to terrorize, defeat and eliminate the person who is subject to mobbing. Swedish National Board of Occupational Safety and Health defines mobbing with the word “viktimsierung” (victimising). By this definition it is meant that with the severe acts towards a person or a group of people in a company, the targeted victims are continuously condemned, isolated and exposed to negative behavior.

**Key words:** Mobbing, Harassment, Psychological Terror, Victimising

#### Mobbing Kavramı ve Kapsamı

Mobbing; işletmelerde çalışanların çalışma arkadaşları, yöneticileri ve/veya astları tarafından rahatsız ve huzursuz edilmesi, fiziksel ve/veya psikolojik şiddete maruz bırakılması olarak değerlendirilebilmektedir. Bu yönüyle mobbingin ana amacı, mobbing mağduru konumundaki kişinin yıldırılması ve bir anlamda yenik düşmesinin sağlanması olarak ifade edilmektedir.

“İsveç Ulusal İş Güvenliği ve Hijyeni Dairesi (Swedish National Board of Occupational Safety and Health)” tarafından mobbing kavramı, “viktimsierung (kurban etme)” kavramı ile karşılanmaktadır. Bu kavram temelinde de mobbing, söz konusu kurum tarafından;

---

<sup>1</sup> Universidad Azteca - Türkiye, [dgsusup@yahoo.com](mailto:dgsusup@yahoo.com)

<sup>2</sup> Universidad Azteca - Türkiye, [eertuna1971@windowslive.com](mailto:eertuna1971@windowslive.com)

“Çalışanlara / bireylere yöneltilen şiddet ile birlikte, bu sürece maruz bırakılan çalışanın kınanması, dışlanması ve sürekli negatif davranışlara maruz bırakılmasıdır” (Eser, 2012: 4).

Nolfolk (1989: 33) tarafından mobbing mağdurları üzerinde yapılan araştırmalarda göstermektedir ki; mobbing, bir çalışanın aynı işyerinde üç yıldan fazla çalışması durumunda ortaya çıkmakta ve yine en az üç yıl süren bir baskı sürecini içermektedir. Bu bağlamda Norfolk'un (1989: 39) araştırmaları temelinde, mobbingin geçici değil, bilakis birçok araştırmacının öngördüğünden daha uzun süreli bir psikolojik baskı olarak kendisini ortaya koyması söz konusu olmaktadır.

Yine Norfolk (1989: 45) tarafından yapılan araştırmalar göstermektedir ki; mobbing özellikle eğitim kurumlarında / okullarda, sağlık sektöründe ve kâr amacı gütmeyen işletmelerde görülmektedir. Bununla birlikte mobbing, özellikle yüksek işsizlik rakamlarının söz konusu olduğu ülkelerde daha sıklıkla görülmektedir. Zira bir ülkede yüksek düzeyde işsizlik olması, çalışanların / işgörenlerin alternatifsiz olmadıklarının düşünülmesini beraberinde getirmekte ve bu temelde de işverenler / yöneticiler çalışanlara karşı çok daha baskıcı yaklaşımlar ortaya koyabilmektedirler.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı mobbing tanımlamaları, Tablo 1.'de verilmektedir.

**Tablo 1. Mobbing Kavramı ile ilgili Farklı Tanımlamalar**

REFERANS	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Bir bireyin başkasına eziyet etmesi, onu aşağılaması ve kişiyi hayal kırıklığına uğratması amacıyla yapılan sürekli ve tekrarlanan davranışlardır. Bu davranışlar kişiyi tahrik eder, baskı altına alır ve onu korkutur.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçisi)	Bir bireyin ya da grubun belirli bir zaman içerisinde bir ya da daha fazla kişi tarafından olumsuz davranışa maruz bırakılmasıdır.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1987)	Mobbing (Yıldırma)	Bir bireyin ya da grubun örgüt içerisindeki bir ya da daha fazla kişiye yönelik sürekli tekrarlanan olumsuz davranışlarıdır.
Leyman (1990)	Mobbing / Psychological Terror (Mobbing / Psikolojik Terör)	Bir ya da birkaç birey tarafından sadece bir kişiye yönelik periyodik bir şekilde uygulanan düşmanca ve ahlak dışı davranışlardır.
Kile (1990)	Health Endangering Leadership (Sağlığı Tehdit Eden Liderlik)	Bir amir tarafından astlara açık ya da gizli bir şekilde yapılan uzun süreli aşağılayıcı ve rahatsız edici davranışlardır.
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Çalışana başka bir çalışan ya da yönetici tarafından kasıtlı bir şekilde devamlı uygulanan düşmanca davranışlar sonucunda, kişinin benliğini kaybetmesidir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Örgütteki bir kişiyi hedef alan aşağılayıcı, küçük düşüren, ısrarlı eleştiri ve kişisel suistimaldir.

Ashfort (1994)	Petty Tyranny (Adi Zorbalık)	Yöneticinin sahip olduğu gücü çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanması ve kendini yüceltme davranışdır.
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	Kişinin bir ya da daha fazla kişi tarafından sürekli olarak tekrarlanan kötü davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkgvist, Österman & HjeltBack (1994)	Harassment (Taciz)	Örgütte kendini savunamayacak kişiye yönelik tekrarlanan psikolojik ve fiziksel acı vermeyi amaçlayan davranışlardır.

(Kaynak: Çakıcı, 2008: 120)

Mobbing ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan bazıları göstermektedir ki; mobbing sürecinin, çalışanın aynı işyerinde bir ile üç yıl arasında görev yapması sonucunda ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Zira bu süreç, çalışanın söz konusu işyerinde yeni göreve başladığı ve bir anlamda kendisini ispat etmek adına hareket etmek durumunda kaldığı süreyi ifade etmektedir (Eser, 2012: 4).

Sonuç olarak; variyeti çok daha uzun bir dönemi kapsamakla birlikte, özellikle son 10 – 15 yıldır işletmelerde bir sorun olarak addedilmeye başlanan mobbing süreci, çalışan üzerinde oluşturulan psikolojik baskının sistemli, bilinçli ve ayrımcılık amacı güdülen yapılmışını ifade etmektedir ki, bu durum önceki anlatımlarda da yer verildiği üzere, çalışanın kişilik bütünlüğünü zedelemeye yönelik yaklaşımları ifade etmektedir.

## 2. Mobbing Süreci ve Tipolojisi

Mobbing davranışının ortaya konulması bağlamında söz konusu edilen genel tipolojiler; mobbinge maruz kalan kişiye yönelik çekememe davranışları, kişi hakkında dedikodu yapılması, kişinin iyi niyetinin kötüye kullanılması, kişinin sürekli hedef tahtasında olmasının sağlanması ve bu davranışlar doğrultusunda kişiyi iş yaşamında soğutma ve uzaklaştırma amacı söz konusudur.

Leymann (1996) tarafından ortaya konulan “Mobbing Tipolojileri” bağlamındaki genel değerlendirmeler de, 45 ayrı mobbing davranışı temelinde değerlendirilmiş ve 5 ayrı grupta toplanacak şekilde ifade edilmiştir. Leymann (1996), her mobbing davranışında söz konusu edilen bu 45 ayrı davranışın her birinin yer alması gerekliliğini savunmazken, bu davranışların en azından belirtilen grupların en az birinde yer aldığını belirlemiştir.

Leymann (1996) tarafından ortaya konulan bu 5 grup ve 45 ayrı mobbing davranışı, aşağıda verildiği doğrultuda ifade edilmektedir;

### 2.1. Çalışanların Performanslarının Ortaya Konulmasının ve Diğer Çalışanlarla İletişim Kurmalarının Engellenmesi Bağlamında Mobbing

- Çalışanların, işletme üst yönetimi tarafından sıklıkla engellenmelerini ve çalışma olanaklarının kısıtlanmasını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 51).

- Çalışanlara hiçbir şekilde söz hakkı tanınmamasını ve sürekli sözlerinin kesilmesini ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 103).
- Çalışanların, diğer çalışanlar tarafından sürekli kısıtlanmasını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 51).
- Üst yönetimin ya da yöneticilerin, çalışanlara sürekli bağırma ve/veya yüksek sesle azarlamalarını ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 103).
- Çalışanların, ortaya koydukları işler dolayısıyla sürekli eleştiriye maruz kalmalarını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 51).
- Çalışanların özel yaşamları dolayısıyla sürekli eleştirilmelerini ifade etmektedir (Torun, 2004: 45).
- Çalışanların, sürekli aranarak rahatsız edilmelerini ifade etmektedir (Torun, 2004: 45).
- Çalışanların, işyerinde sürekli sözlü tacize maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 51).
- Çalışanların, işyerinde sürekli yazılı olarak tehdit edilmelerini ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 103).
- Çalışanların, jest ve mimiklerle sürekli rahatsız edilmelerini ve iletişim kurmalarını yönünde baskı altında tutulmalarını ifade etmektedir (Torun, 2004: 45).
- Çalışanların, birtakım imalarda bulunulması yoluyla sürekli olarak iletişim kurmaktan uzak tutulmasını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 51).

## **2.2. Çalışanların Sosyal İlişkiler Kurmalarının Engellenmesine Yönelik Mobbing**

- Yöneticilerin ve/veya diğer çalışanların, mobbinge maruz bırakılan kişi ile konuşmaması ya da hiçbir şekilde iletişim kurmalarını şeklinde ifade edilmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).
- Çalışanların, diğer çalışanlarla iletişim kurmalarının tümüyle önüne geçilmesine yönelik hareket edilmesini ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 52).
- Çalışanların, diğer çalışanlardan tümüyle soyutlanması ve uzaklaştırılması adına, ayrı bir çalışma ortamında bulunmasının sağlanmasını ifade etmektedir (Torun, 2004: 45).
- Çalışanların, iş süreçleri ile ilgili olarak diğer hiçbir çalışandan destek almamasının sağlanması olarak ifade edilmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).
- Çalışanlara, sanki zaten orada hiç yoklarmış gibi davranılmasını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 52).

## **2.3. Çalışanların İtibarına Yönelik Saldırlarda Bulunulması Bağlamında Mobbing**

- Sürekli olarak çalışanların arkasından konuşulmasını ifade etmektedir (Torun, 2004: 45).
- Sürekli olarak çalışanlar hakkında asılsız söylentiler dolaşmasının sağlanması olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 2006: 53).
- Sürekli olarak çalışanların komik duruma düşürülmesine yönelik hareket edilmesini ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).
- Sürekli olarak çalışanların psikolojik sorunları olduğu yönünde yaklaşımda bulunulmasını ifade etmektedir (Solakoğlu, 2007: 71).
- Sürekli olarak çalışanlara, aslında psikolojik destek alması ve psikolojik tedavi görmesi gerektiği yönünde baskı kurulmasını ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 33).
- Sürekli olarak çalışanlarla, hataları dolayısıyla alay edilmesini ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 53).
- Sürekli olarak çalışanların davranışlarının ya da konuşmalarının taklit edilmesi olarak ifade edilmektedir (Torun, 2004: 45).

- Sürekli olarak çalışanların dini ve/veya politik görüşleri ile alay edilmesini ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).
- Sürekli olarak çalışanların özel yaşamı ile alay edilmesini ifade etmektedir (Solakoğlu, 2007: 71).
- Sürekli olarak çalışanların milli değerleri ile alay edilmesini ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 53).
- Sürekli olarak çalışanların, kendilerine saygılarını ve özgüvenlerini yitirmelerine neden olacak işler yapmaya zorlanmalarını ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 33).
- Sürekli olarak çalışanların aşağılayıcı bir şekilde eleştirilmelerini ifade etmektedir (Torun, 2004: 46).
- Sürekli olarak çalışanların, her davranışlarından dolayı sorgulanmalarını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 53).
- Sürekli olarak çalışanların küçük düşürücü niteliklemlerle anılmalarını ifade etmektedir (Solakoğlu, 2007: 71).
- Sürekli olarak çalışanların cinsel imalara konu edilmelerini ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).

#### **2.4. Çalışanların Yaşam Kalitelerine ve Mesleki Yeterliliklerine Yönelik Saldırıların Bağlamında Mobbing**

- Çalışanların hiçbir özel paylaşımın ve/veya görevin içerisinde yer almamasını sağlamak adına hareket edilmesini ifade etmektedir (Solakoğlu, 2007: 73).
- Çalışanların kendilerine yeni bir çalışma alanı yaratmalarının engellenmesine yönelik hareket edilmesini ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 54).
- Çalışanların, sürekli olarak anlamsız işlere maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Yüçetürk, 2005: 104).
- Çalışanların, sürekli olarak yeteneklerinin altında işlere maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 34).
- Çalışanların, sürekli olarak farklı görevlerden sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 54).
- Çalışanların, sürekli olarak kendilerine olan saygılarını ve özgüvenlerini yitirmelerine yönelik işlerle sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 103).
- Çalışanların, sürekli olarak itibar zedelemeye yönelik işlerle sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir (Torun, 2004: 46).
- Çalışanların, sürekli mali zararları karşılamakla sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 54).
- Çalışanların evlerine ve/veya çalışma ortamlarına zarar verilmesi adına hareket edilmesini ifade etmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 103).

#### **2.5. Çalışanların Fiziksel Sağlığına Yönelik Direkt Saldırıların Bağlamında Mobbing**

- Çalışanların, sürekli olarak fiziksel kapasitelerinin üzerinde işler yapmakla sorumlu tutulmalarını ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005: 34).
- Çalışanlara, sürekli olarak fiziksel şiddete maruz kalacaklarına yönelik baskı yapılmasını ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 54).
- Çalışanların, göz korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddetlere maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Solakoğlu, 2007: 73).
- Çalışanların, sürekli olarak fiziksel şiddete maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 103).

- Çalışanların, sürekli olarak cinsel tacize maruz bırakılmalarını ifade etmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 104).

### **3. Mobbing Sürecinin Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

#### **3.1. Yönetmel Faktörler**

Mobbing, yönetim tarafından desteklendiğinde çok daha etkili olmaktadır. Bu yönüyle de yönetmel faktörler, mobbing yaklaşımlarının ve davranışlarının temel belirleyicileri ya da tetikleyicileri arasında değerlendirilmektedir. Zira yönetmel faktörlerin mobbing davranışlarına izin verici nitelikte olması ya da yöneticilerin bu davranışları desteklemeye yönelik hareket etmeleri, mobbing uygulayıcılarını cesaretlendirmekte ve bu doğrultuda da işyerlerinde mobbing vakaları artmaktadır.

##### **3.1.1. Çatışma ve Mobbing**

İşyerinde çalışanların kendi aralarında ya da yöneticiler ile çalışanları arasında yaşanan çatışmalar, mobbingin temel tetikleyicileri arasında yer almaktadır. Zira mobbing, öncelikli olarak kişilerarası çatışmalar olarak kendisini ortaya koymakta ve bu çatışmaların sayısının ve etkisinin artması doğrultusunda da mobbing sürecinin başlamasına neden olmaktadır.

“Çatışma” kavramı; kişiler ya da gruplar arasında söz konusu olan fikir ayrılıkları, amaç ve tercih farklılıkları, değer yargılarının ve algılarının farklı olması vb. temelinde yaşanan ve bir tarafın ya da tarafların “kazanan” diğer tarafın ya da tarafların da “kaybeden” olarak nitelendirildiği, neticesinde de taraflar arasında düşmanlık algısının ortaya çıktığı ve huzursuzluk, kavga, stres, sıkıntı vb. yaşantıları doğuran sosyal bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Arpacıoğlu, 2003: 105). Bu tanımlama doğrultusunda çatışma ortamı, bir anlaşmazlık ve/veya zıtlasma ortamı doğurmakta ve işletme çalışanlarının çatışma temelli olarak yaşamaya başladıkları sorunlar büyüyerek mobbing olarak kendisini ortaya koymaktadır.

##### **3.1.2. Liderlik ve Mobbing**

Liderlik tarzı, örgüt işleyişlerinin temel belirleyici olmak bakımından, liderlerin sahip oldukları kişisel özellikler de bu bağlamda örgüt iş ve işleyişlerinin nasıl yerine getirildiğinin ya da getirilmesi gerektiğinin temel belirleyici olmaktadır. Bu temelde bilinmektedir ki, liderlerde bulunması gereken birtakım temel özellikler örgüt liderinde bulunmaktaysa, o örgütte çalışanların kendi aralarında ve çalışanlarla lider arasında sorunlar yaşanmaya başlayacak ve bu sorunlar zamanla yerini mobbinge bırakacaktır.

“Liderlik” kavramı; bir grubun önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için koordine edilmesini ve bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için harekete geçirilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 269). Bu tanımlama doğrultusunda da lider; grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve insan kaynağının etkin kullanılmasının garantisi konumunda bulunan kişi olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel bağlamında liderlik, farklı tarzlarda görülebilmektedir. Bu temelde demokratik liderlik tarzında ve babacan liderlik tarzında mobbing davranışlarının daha az, otokratik liderlik tarzında ise mobbing davranışlarının çok daha fazla görüldüğü belirlenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 270). Bununla birlikte eğer lider örgüt idaresine yetersizse ve etkili değilse, bu durumda da çalışanlar arasında mobbing davranışlarının ve yaklaşımlarının ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.

### **3.1.3. Hiyerarşi, Güç ve Mobbing**

Hiyerarşik yapılanma, örgütsel işleyişlerin gereği gibi yerine getirilmesine kaçınılmaz olarak uygulanmak durumundadır. Zira işletmelerde ast – üst ilişkisi bağlamında konumlandırılmayan ilişkiler, yetki karmaşasına neden olmakta ve bu durum da mobbing olarak çalışanlar arasında birtakım sorunların yaşanmasını gündeme getirebilmektedir.

Hiyerarşik yapılanma, bürokrasi uygulamaları bağlamında gücün kim tarafından, hangi düzeyde / derecede ve nasıl kullanılması gerektiğinin de sınırlarını belirlemesi bakımından önem taşımaktadır. Ancak örgütsel işleyişlerin gereği gibi yerine getirilmesi amacına yönelik olarak şekillendirilen hiyerarşik yapılanma, işleyişlerin daha belirgin iş tanımları doğrultusunda yerine getirilmesini sağlamak yerine, bilakis bir güç ve yetki kullanımı olarak görülmeye başlanırsa, bu durumda faydadan ziyade zarar vermiş olacaktır (Yüçetürk, 2005: 105).

Bu doğrultuda bilinmelidir ki; örgütsel yapılanma içerisinde söz konusu olan hiyerarşik yapı, hem çalışanlar tarafından gözetilirse hem de yöneticiler ya da üstler tarafından bir güç ve yetki kullanımı olarak görülmeyip çalışanlar üzerinde baskı kurma hakkına sahip olma olarak değerlendirilmezse, bilakis mobbing davranışlarının işletmede ortaya çıkmamasını sağlamış olabilecektir.

### **3.1.4. Duygusal Zekâ Ve Mobbing**

Duygusal zekâ, kendisini çalışanları ile ya da örgütle gereği gibi özdeşleştirebilmiş liderlerde görülen bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle duygusal zekâ, tüm liderlerin sahip olması gereken nitelikler arasında ele alınmaktadır.

“Duygusal zeka” kavramı; diğer insanları anlayabilmek, onlarla empati kurabilmek ve onlar gibi düşünmek temelinde onları aynı çatı altında toplayarak aynı amaca ve hedefe yönelik hizmet vermelerini sağlamak olarak tanımlanabilmektedir (Bolat & Bolat ve Seymen, 2009: 219). Bu bağlamda örgüt liderlerinin temel amacı, kişilerarası uzlaşmayı sağlamak olmalı ve bu temelde de çalışanlar arasında mobbing yaşanmasına neden olabilecek durumların ve algıların bertaraf edilmesi gözetilmelidir.

Duygusal zekâyâ sahip olan liderler, kendilerini çalışanları yerine koyabildiklerinden, birebir deneyimlememiş olsalar dahi, onlar gibi düşünebilme ve hissedebilme yetisine sahip olabilmektedirler. Bu durumda da hem çalışanlarının içerisinde bulunduğu durumu daha iyi tahlil edebilmekte hem de bu kapsamda çalışanlarını destekledikleri için çalışanları tarafından takdir görmektedirler.

Bu takdir algısı ise, lidere duyulan saygıyı beraberinde getirdiğinden / getireceğinden, örgüt çalışanları bu niteliklere sahip bir liderin yönetimindeki işyerinde sorun yaşanmasının önüne



geçebilmek için ellerinden geleni yapmış olacaklar ve dolayısıyla da bu yapılanma içerisinde mobbing davranışları ortaya çıkmamış olacaktır.

## 3.2. Örgütsel Faktörler

### 3.2.1. Örgütsel İletişim Ve Mobbing

İletişim kavramı ve süreci, sadece örgütsel yapılanma içerisinde değil, günlük yaşamın her noktasında önem arz etmektedir. Bu temelde bireyler arasında söz konusu olan sağlıklı iletişim süreci, ya zaten sorun yaşanmasının önüne geçmiş olacaktır ya da mevcut sorunların sağlıklı diyaloglarla çözümlenebilmesi adına hareket edilebilecektir.

Bireylerin birbirlerini anlamalarına yönelik tesis edilmiş örgütsel iletişim süreci de aynı şekilde, ya zaten direkt olarak birçok sorunun önüne geçilmesini sağlayacaktır ya da örgütsel yapılanma içerisinde çalışanlar arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkan sorunlar, sağlıklı bir iletişim süreci ile bertaraf edilebilecek ve çözümlenebilecektir (Buluç, 2008: 574).

Çakıcı (2008: 121), örgütsel iletişimin genel olarak işletmede meydana gelebilecek sorunların bertaraf edilmesini sağlaması ve bu yönüyle de mobbing davranışlarının önüne geçilmesini sağlaması bakımından aşağıda verilen faydaları sağladığını belirtmektedir;

- Örgütsel iletişim, yönetime karar alma sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiyi temin etmesi bakımından, iletişim bozukluğundan kaynaklanan sorunların devre dışı bırakılmasını sağlayacak ve böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, üst yönetim tarafından örgüt iş ve işleyişlerine yönelik alınan kararların çalışanlara gereği gibi aktarılmasını ve bu doğrultuda da uygulanmasını sağlaması bakımından, örgüt bünyesinde söz konusu olabilecek çatışmaların da devre dışı bırakılmasını sağlayacaktır ve böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, çalışanların kendi aralarında ve çalışanlarla yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim sürecinin tesis edilmesini sağlayacağından, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve sadakatlerini arttıracaktır ve çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat düzeylerinin yüksek olduğu bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, sağladığı örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat doğrultusunda çalışanların hem motivasyon hem verimlilik düzeylerini arttıracaktır ki, böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, örgüt bünyesinde söz konusu olabilecek sürtüşmelerin önüne geçilmesine ya da çözümlenmesine katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel iletişim, örgüt işleyişlerinin işbirliği ve koordinasyon içerisinde yerine getirilmesini sağlaması bakımından, böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, tüm süreçlerin açık ve neti bir şekilde yürütülmesini içermesi bakımından, hem çalışanların birbirlerine hem de çalışanların yönetime ve yönetimin çalışanlara güven duymalarını sağlayacağından, böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, iletişim bozukluğundan kaynaklanabilecek sorunların bertaraf edilmesini sağlayacağından, örgütsel işleyişlerin daha az hata ile sürdürülmesi söz konusu olacak ve böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.

- Örgütsel iletişim, çalışanların kendi aralarında ve çalışanlarla yöneticiler arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmasını mümkün kıldığından, örgüt işleyişlerinin de o doğrultuda belirli bir kararlılık ve etkinlik temelinde yerine getirilmesini sağlayacaktır ki, böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.
- Örgütsel iletişim, stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinin temelinde yer alması bakımından, örgütsel iş ve işleyişlerde meydana gelebilecek aksaklıkları devre dışı bırakmayı sağlayacaktır ki, böyle bir işletmede de mobbing davranışları görülmeyecektir.

### 3.2.2. Örgüt Kültürü ve Mobbing

Örgüt kültürü, bir örgütün diğer örgütsel yapılanmalardan ayrılmasını sağlayan ve o örgüte özgü olan temel değerleri içeren bir yapıyı ifade etmektedir. Bu temelde örgüt kültürü, örgütün özgün değerler etrafında yapılandırılmasını sağlayan önemli bir değer olarak nitelendirilebilir.

“Örgüt kültürü”; örgütsel iş ve işleyişlerin yerine getirilmesinde tüm örgüt üyeleri tarafından kabul gören ve gözetilen değerler ve normlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle de örgüt kültürü; örgütün tüm karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında esas alınmakta ve gözetilmektedir (Göktaş ve diğerleri, 2005: 356).

Bu belirlemeler çerçevesinde örgüt kültürü, tüm örgüt çalışanlarının aynı amaç ve hedefler etrafında toplanmalarının sağladığından ve herkesin bu amaç ve hedeflere hizmet etmelerini mümkün kıldığından, örgüt bünyesinde sorunlar yaşanmasını önünde geçilmesine katkıda bulunmakta ve böylesi bir ortamda da mobbing davranışlarının ortaya çıkması söz konusu olmamaktadır.

### 3.2.3. Örgüt İklimi ve Mobbing

Örgüt ortamının ne yönde şekillendirildiği bağlamında örgüt iklimi, örgütsel düzenin sağlanmasının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Zira insanların birbirlerine hoşgörü ile yaklaşabildikleri ve desteklendiklerini bildikleri bir örgüt iklimi, psikolojik açıdan da çalışanların desteklenmesini sağlayacağından, böylesi bir ortamda ne çalışanların kendileri arasında ne de çalışanlarla yöneticiler arasında sorunlar yaşanması söz konusu olmayacaktır.

“Örgüt iklimi” kavramı; örgütün psikolojik niteliğinin, çalışan davranışlarının ve motivasyon düzeyinin temel belirleyicisi olduğu anlayışı üzerine kurulu bir kavramı ifade etmektedir. Bu temelde yapılan araştırmalarda göstermektedir ki; örgüte ilişkin tüm iş ve işleyişlerin bilişsel yönünü ifade etmekte ve bu nedenle de kavram, aynı zamanda “psikolojik iklim” kavramı ile değerlendirilmektedir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 9).

Bu bağlamda bilinmektedir ki; işyerinde mobbingi tetikleyen en önemli unsurlardan birisi, elverişsiz örgüt ikliminin varlığıdır. Eğer bir işyerinde söz konusu olan psikolojik iklim, çalışanlar arasında sorunlar yaşanmasına zemin hazırlamaktaysa ya da bu sorunların sürekli bir çatışmaya dönüşmesine neden olacak şekildeyse, o örgütte mobbing uygulayıcılarının ve mağdurlarının sayısının artması da kaçınılmaz olacaktır.

## SONUÇ

Mobbing kavramı ve süreci, bugün Avrupa ve ABD ile birlikte Ülkemizde de üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle kavram, sadece uluslararası platformda değil, Ülkemizde de çok tartışılan ve araştırılan bir alan olarak görülmekte ve kamuoyunun da konuya dikkatini çekecek haberlerin medyada yer alması adına hareket edilmektedir. Zira İşletme Yönetimi bağlamında uluslararası bağlamda söz konusu olan gelişmeler, artık Ülkemizde de uygulama alanı bulmuş durumdadır ve bu gelişmeler ışığında çalışanların ya da insan faktörünün her dönemde olduğundan daha fazla önemsenmeye başlaması söz konusu olmaktadır.

Mobbing kavramı; işyerinde çalışanın taciz edilmesi, kötü muameleye ve müdahaleye maruz bırakılması, duygusal şiddet yaşaması, kurban edilmesi, sözlü olarak taciz yaşatılması ve psikolojik şiddet yaşaması anlamlarında kullanılmaktadır. İşletme bünyesinde bir ya da daha fazla çalışana yönelik olarak sürdürülen ve uzun süreli olarak kendisini ortaya koyan negatif olayların tümü, mobbing kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Leymann, 1996: 171). Bu temelde mobbing kavramı, tek ve üzerinde uzlaşmış bir tanımlama kapsamında değerlendirilmeyen bir kavram olarak nitelendirilebilir. Bu tanımlamalardan biri kapsamında “mobbing”; işletmelerde söz konusu edilen psikolojik taciz sürecinin, bireyin / çalışanın özgüvenine ve özsaygısına yönelik olarak ve uzun süreli gerçekleştirilmesi durumudur (Çarıkçı, 2007: 56). Bu tanımlama kapsamında mobbing, kişinin / çalışanın benliğine ya da benlik bütünlüğüne yönelik bir saldırı olarak değerlendirilmekte ve kişi üzerinde baskı oluşturularak, bir anlamda benlik bütünlüğü yok edilmek istenmektedir. Mobbing, öncelikli olarak çalışma ortamında çatışma olarak kendisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mobbing, çatışma temelli olarak ortaya çıkmakla birlikte, çatışma kavramı ile aynı anlamı ifade etmemektedir. Bu aşamada, çalışanlar arasında agresif ve tahrik edici yönde paylaşımlarda bulunulmaya başlanması söz konusu olmakta ve bu ortam da süreç içerisinde kendisini mobbing ortamına bırakmaktadır.

Bu aşamadan sonra tarafların uzlaşmaya gitmemeleri adına ve otoriter konumun diğer tarafı sürekli tehditlere maruz bırakması doğrultusunda, çalışanın kendisine saygısını ve özgüvenini yitirmeye başlaması aşaması söz konusu olmaya başlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanda stres semptomları ortaya çıkmaya başlar ve çalışan pozisyonunu güvene almak adına, sosyal standartlar yönünde hareket ederek kendisini savunmak adına hareket eder.

Çalışanın diğer çalışanlar tarafından dışlanmaya başladığı ve hem yönetim hem de çalışma arkadaşları tarafından artık itibar görmemeye başladığı aşamada ise, çalışan kendisine olan güvenini ve saygısını iyiden iyiye yitirmeye başlar ve dolayısıyla da hata sayısı artar. Mobbinge maruz kalan çalışanın; hem fiziksel hem de psikolojik sağlık durumunun, maruz kaldığı yaklaşımlar ve davranışlar dolayısıyla bozulmaya başladığı aşamada da, çalışanda depresyon ve aşırı yorgunluk görülmeye başlar ve hem yöneticilerle hem de diğer çalışanlarla mobbing mağduru arasında yaşanan çatışmalar en üst seviyeye ulaşır.

Son aşamada da mobbing kurbanı, iyice gözden çıkarılmıştır ve bu çalışanın işten çıkartılması ya da uzaklaştırılması adına hareket edilmeye başlanır. Çalışan işten çıkartılmış ya da uzaklaştırılmış olmasa da, işyerinde kaldığı / kalmaya devam ettiği süre içerisinde kendisine sürekli önemsiz işler verilmesi adına hareket edilir.

Mobbing yaklaşımlarının yönetim tarafından engellenmemesi ve belki de bilakis desteklenmesi, mobbing mağdurunun artan bir endişe ve kaygı durumu ile karşı karşıya kalmasına neden olacaktır. Bu aşamadan itibaren de, çalışanın kendisine saygısını ve özgüvenini gittikçe daha fazla yitirmeye başlaması söz konusu olacak ve çalışan artık hiçbir şekilde destek görmüş olamayacaktır.

Mobbing sürecinin uzaması ile birlikte mobbing mağdurunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik bozukluklarda artmaya başlayacak ve çalışan üzerinde çok daha fazla yoğunlaşmaya başlayan baskı, çalışanın sadece sosyal yaşamını ve iş yaşamını etkilemiş olmayacak, çalışan belki de tüm yaşamı boyunca devam eden bir depresyon sürecinin başlangıcı ile karşı karşıya kalmış olacaktır.

Mobbing mağdurları, mobbing davranışının ortaya çıkmaya başladığı andan itibaren fiziksel ve/veya psikolojik bir çöküş süreci ile karşı karşıya kalmaya başlarlar. Bu yöndeki yaklaşımları hak etmediklerini düşündükleri için de mobbing mağdurları, daha öncesinde uyumlu hareket etmeye özen göstermekteyken, artık bu yönde yaklaşımlarda bulunmama ve tam tersi yönde hareket edebilme hakkına sahip olduklarını sağlayacak gerekçeler bularak, farklı bir kişilik doğrultusunda hareket etmeye başlarlar.

Mobbingin mağdurlar üzerindeki en büyük etkisi, agresif davranışların ortaya çıkmasına ve/veya artmasına neden olması ve güvensizlik duygusu yaşanmasıdır. Bununla birlikte mobbing mağduru, sıklıkla gerginlik ve baskı yaşamakta ve bundan dolayı da sürekli sınırlı bir duygu hali yaşamaktadır. Bu durum, mağdurun işine konsantre olamamasına neden olmakta ve suçu sürekli kendisinde aramaya başlayan mobbing mağduru, zamanla kendi yeteneklerinden dahi şüphe duymaya başlamaktadır.

Bu belirlemeler doğrultusunda mobbing mağdurlarının yaşadıklarından doğal olarak etkilenmeleri söz konusu olmakta ve üzerlerinde hissettikleri aşırı psikolojik baskı dolayısıyla da artık yaşamdan eskisi kadar zevk almamaya başlamaları ve yaşamdan genel olarak kendilerini soyutlayarak büyük bir yıkım yaşadıkları söylenebilir.

## **KAYNAKLAR**

- Arpacıoğlu, G. (2003). “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, Human Resources, Sayı: 10 – 11, Aralık – Kasım Dönemi, ss. 12 – 22.
- Arslandaş, C. Cüneyt ve Pekdemir, Işıl. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, ss. 261 – 286.
- Bolat, İ. O, Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O.. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, ss. 215 – 239.

- Buluç, B. (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 4, ss. 571 – 602.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 117 – 134.
- Çarıkçı, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing ve Başa Çıkma Yolları, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Eser, O. (2012). “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, İstanbul Kültür Üniversitesi Türkoloji Dergisi, Sayı: 20, ss. 1 – 5.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. ve Erdem, R. (2005). “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, ss. 351 – 372.
- Leymann, H. (1996). “The Content and Dvelopment of Mobbing at Work”, The European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume: 5, Number: 2, ss. 169 – 179.
- Nolfolk, D. (1989). İş Yaşamında Stres, Çeviren: Serdaroğlu, Leyla, Form Yayınları, İstanbul.
- Solakoğlu, İ. (2007). İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Torun, A. (2004). “İşyerinde Zorbalık”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 22, ss. 41 – 57.
- Yüçetürk, E. E. (2005). “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, İktisat – İşletme – Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi, Sayı: 231, ss. 101 – 119.