

T.C.  
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**HASTANE ÇALIŞANLARININ MOBBİNG DÜZEYLERİNİN  
BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MELEK DAĞ**

Tez Danışmanı

**Prof.Dr.Rona TURANLI**

İSTANBUL

Eylül, 2017

**KABUL VE ONAY**

**T.C.  
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü**

**Sağlık Yönetimi AnaBilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Tez Savunma Tarihi: 13/ 10/ 2017**

**İmza  
Prof. Dr. Rona TURANLI  
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi  
Danışman**

**İmza  
Yrd. Doç. Dr. Suat YAVUZ  
Marmara Üniversitesi**

**İmza  
Yrd. Doç. Dr. İtir ERKAN  
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi**

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
TABLolar .....	v
SEMBOLLER, KISALTMALAR .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
1. GİRİŞ .....	1
2. MOBBİNG TANIMI .....	3
2.1. Kavramsal Açıdan Mobbing .....	3
2.2. Mobbing'in Tarihsel Gelişimi .....	6
2.3. Mobbing Türleri .....	7
2.3.1. Dikey Mobbing .....	8
2.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing.....	8
2.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing.....	9
2.3.2. Yatay Mobbing .....	10
2.4. Mobbing Süreci .....	12
2.4.1. Mobbing Uygulayanlar.....	16
2.4.2. Mobbing Mağdurları .....	17
2.4.3. Mobbing İzleyicileri .....	18
2.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler.....	18
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	19
2.5.2. Örgütsel ve Sosyal Faktörler.....	24
2.6. Mobbingin Aşamaları.....	28
2.6.1. Anlaşmazlık.....	29
2.6.2. Saldırgan Eylemler.....	30

2.6.3.	Yönetimin Devreye Girmesi .....	30
2.6.4.	Damgalama .....	30
2.6.5.	İşine Son Verme .....	31
2.7.	Mobbingin Etkileri .....	31
2.7.1.	Mağdura Olan Etkileri.....	31
2.7.2.	Aile ve Çevreye Olan Etkileri .....	32
2.7.3.	Örgüte Etkileri.....	33
2.8.	Mobbingi Önleme Yöntemleri .....	34
2.8.1.	Örgütsel Yöntemler .....	34
2.8.1.1.	Örgütsel Kültür .....	35
2.8.1.2.	Bireysel Yöntemler.....	36
2.8.1.3.	Özgüven ve Özsaygı.....	37
2.8.1.4.	İletişim Kurma.....	37
2.8.2.	Hukuksal Yöntemler .....	38
3.	TÜRKİYE'DE MOBBİNG .....	40
3.1.	Hukuksal Açıdan Mobbing .....	40
3.1.1.	Borçlar Kanununda Mobbing.....	41
3.1.2.	Türk Ceza Kanununda Mobbing.....	42
3.1.3.	Medeni Kanunda Mobbing .....	46
3.2.	TBMM'de Mobbing .....	47
3.2.1.	Mobbing Genelgesi .....	48
4.	HASTANE ÇALIŞANLARI ARASINDA MOBBİNG DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI .....	50
4.1.	Yöntem .....	50
4.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
4.3.	Evren ve Örneklem.....	50

4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	50
4.5.	Araştırmanın Varsayımları .....	51
4.6.	Araştırmanın Hipotezleri .....	51
4.7.	Veri Toplama Aracı ve Güvenilirlik .....	51
4.8.	Verilerin Analizi .....	52
5.	BULGULAR .....	53
5.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	53
5.2.	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular .....	55
6.	TARTIŞMA VE SONUÇ .....	77
7.	ÖZET .....	81
8.	SUMMARY .....	82
9.	KAYNAKÇA .....	83
10.	EKLER .....	89
	Ek -1: Etik Kurul Onayı .....	89
	Ek - 2: Aydınlatılmış Onam .....	90
	Ek - 3: Anket ve Ölçek .....	92
11.	ÖZGEÇMİŞ .....	97

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	54
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı .....	54
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	55
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	56
<b>Tablo 10.</b> Yaşa Göre Tukey Tablosu.....	57
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	58
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	59
<b>Tablo 13.</b> Eğitim Durumuna Göre Tukey Tablosu.....	60
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu.....	63
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Unvana Göre Farklılaşma Durumu.....	64
<b>Tablo 16.</b> Unvana Göre Tukey Tablosu .....	66
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu.....	76

## SEMBOLLER, KISALTMALAR

N	:	Frekans
Ort	:	Ortalama
Std. Sapma	:	Standart Sapma
%	:	Yüzde



## ÖNSÖZ

Mobbing olgusu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz boyutundaki davranışlar, duygusal rahatsızlık vermeler aracılığı ile kişiyi işyerinden veya mesleğinden soğutmak amacı taşıyan, bilinçli ve kötü niyetli olarak gerçekleştirilen eylemler silsilesinden oluşan bir süreçtir. Mobbing sürecinde kurbanı, sürecin sıklığı ve süresi önemli derece etkilemektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise, herkesin mobbing davranışlarının şiddetine ve süresine dayanma sıklığının farklı olabileceğidir. Mobbing davranışlarına direnç gösterdikçe, davranışların şiddetinde ve saldırganların sayılarında bir artış da olabilmektedir. Mobbing davranışları ile bireysel anlamda başa çıkma konusunda yetersiz kalan, yalnız bırakılan ve bu davranışları görmezden gelemeyen kişiler ise, “benlik duygusunun kaybı” sorunuyla karşılaşabilirler. Bu nedenle, mobbing sürecinin iyi analiz edilmesi ve farklı aşamalarda uygun ve etkili tedbirlerin alınması önem taşımaktadır.

İşyeri sorunlarının en önemlilerinden biri olduğu düşünülen mobbing ile ilgili olarak bu çalışmanın mobbinge olan ilgiyi artırması, çalışanların uğradıkları sistemli yıldırma davranışlarını anlamlandırıp mobbinge maruz kaldıklarını ayırt edebilmeleri için bu konuda farkındalık yaratılması, mobbing davranışlarına dair tespitite bulunup çözüm yolları sunulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın tamamlanması aşamasında karşılaşılan en büyük problem sağlık kuruluşlarının anket uygulamasının yapılmasına dair izin vermemesi olmuştur.

Araştırma sürecinde beni yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen Sayın hocam ve danışmanım Prof.Dr.Rona Turanlı'ya, araştırma anketlerini yanıtlayan tüm katılımcılara, her zaman yanımda olan maddi ve manevi desteğini esirgemeyen Sevgili aileme çok teşekkür ederim.

İSTANBUL

Melek DAĞ

2017



## 1. GİRİŞ

Günümüzde gittikçe yoğunlaşan iş ve rekabet dünyasında psikolojik şiddetin farklı yansımaları gözlenmektedir. Ekonomik gelişmelerle birlikte çalışanlar örgütün onlardan beklentilerini karşılayabilmek adına daha hırslı çalışmakta ve bu rekabet ortamında kendilerine göre yöntemler geliştirmektedirler. İş hayatındaki bireylerin zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda, iş yerinde olumsuz davranışlarla karşılaşma olasılığına karşı tedbirli olunması gerekmektedir.

Kişilerin sistematik bir biçimde karşılaştığı olumsuz davranışlara göre verdiği farklı tepkiler olsa da, bazı çalışan bireylerin karşılaştığı halde henüz farkında olmadığı Mobbing (psikolojik şiddet) olgusunun yaygınlaşması dikkat çekmektedir. “Mobbing” başka bir deyişle “yıldırma” son yıllarda adından daha sık söz ettirmektedir. Mobbing, örgütü çürütmeye başlayan, çalışanlarda stres olgusunu oluşturarak, iş doyumunu olumsuz olarak etkileyen ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Çalışma hayatının her kademesinde karşılaşılabilen mobbing olgusu, bireyin sağlığını çok ciddi boyutlarda etkilemektedir. Bu etkinin yalnızca bireysel olarak değil, örgütsel ve toplumsal açıdan da olumsuz etkilerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşyerlerinde de 1950-1960’lı yıllarında yapılan araştırmalarda ve günümüze kadar uzanan süreçte mobbing olgusu, mağdurlar, uygulayanlar ve geliştirilmeye çalışılan başa çıkma yöntemleri açısından defalarca incelenmiştir. Mobbing ifadesi 1984’te ilk kez Leymann “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” isimli çalışmada incelemiş ve böylelikle mobbing olgusu bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Brodsky’e göre mobbing, yöneldiği kişi üzerinde baskı yaratan, kişiyi korkutan ve yıldırma davranışlardır.

Mobbing üzerine ilgili alandaki uzmanların araştırmaları; mobbinge maruz kalan çalışanlarla ilgili ortak bulgular göstermektedir. Mobbinge maruz kalan bireylerde bazı fiziksel ve ruhsal hastalıklar görüldüğü mobbing olgusu hakkında yapılan araştırmalarda belirtilmektedir. Bu bulgular mobbingin çalışma hayatındaki olumsuz etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Türkiye’de, mobbingin en fazla karşılaşıldığı alanlardan biri olan sağlık kuruluşlarında mobbing konusunda yeterli

araştırma bulunmamaktadır. Bireyin, hatta toplumun fiziksel ve psikolojik sağlığını doğrudan etkileyen ve en önemli hizmet sektörü olan sağlık sektöründeki çalışanlara yönelik araştırma ve çalışmaların genişletilmesi ve mobbing ile başa çıkma yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü huzurlu bir çalışma ortamının, gerek birey açısından, gerek organizasyon açısından daha bağlayıcı, sağlıklı ve verimli olduğu bir gerçektir.



## 2. MOBBİNG TANIMI

### 2.1. Kavramsal Açıdan Mobbing

Yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir olguyu saptamışlardır. Bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir [1].

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir [2]. Mob kökünün eylem hali olan ise; psikolojik baskı, şiddet, taciz gibi anlamlarda kullanılmaktadır [3].

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Kurban, saygısız ve zararlı davranışlar hedefi haline geldiği zaman mobbing başlar. Bir kişi isteyerek veya istemeyerek ima yoluyla, iş yerindeki bir kişiye zorla ve sürekli kötü niyetli eylemelere katılarak diğerlerini de organize ederek kişi hakkında dedikodu yaparak ve kişiyi herkesin gözünden düşmesini sağlayarak, düşmanca bir ortam oluşturur [4].

İşletmelerde, iş ortamında “bir sorun olarak ortaya çıkan mobbing, iş görenler, yöneticiler veya işverenler tarafından sistemli, planlı ve sürekli olarak tekrarlanan psikolojik şiddet, baskı veya zorbalık olarak ifade edilmektedir” [5].

Mobbing psikolojik terör anlamına gelir. Çalışma hayatında bir iş görene bir veya birden fazla iş gören tarafından sistematik bir şekilde düşmanca hareketleri ve etik dışı iletişimi içerir [6].

Mobbing eylemi, çok sık aralıklarla (haftada en az bir kez) ve uzun süre boyunca (en az altı ay) meydana gelmektedir. İşletmelerde görülen çatışmalar iş gören üzerinde stres yaratmaktadır. Aşırı baskının insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları, vs.) neden olduğu bilinmektedir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan bir çatışma ve ruhsal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline mobbing denmektedir [7].

Bir iş görenin, diğer iş görenleri, “kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir iş görene karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya mecbur etmesidir” [4]. İş görenlere üstleri, astları veya eşit düzeydeki iş görenleri tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içeren ifadelerle işyerinde mobbing denir [1]. Mobbing: “taciz etme, rahatsızlık verme, sosyal olarak birisini dışlama veya kişinin görevlerini olumsuz etkileme anlamında ve bir zaman periyodunda, düzenli ve tekrarlayarak devam eden bilinçli hareketler veya yöntemlere başvurmaktır” [8].

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, mobbingi tek sözcükle ifade etmek yerine birçok Türkçe sözcükle ifade etmekteyiz [1].

*Türkçe’de mobbing yerine kullanılan belli başlı karşılıklar şunlardır [7].*

- İşyerinde duygusal linç,
- İşyerinde psikolojik terör,
- İşyeri travması,
- İşyerinde zorbalık,
- İşyerinde psikolojik taciz,
- İşyerinde duygusal saldırı,
- Yıldırma,
- Duygusal Taciz,
- Zorbalıktır.

*Mobbing uygulayan kişi için[7]:*

- Saldırgan,
- Tacizci,
- Duygusal saldırgan,
- Mobbing tacizcisi,
- Zorba

- Mobbing uygulayan gibi karşılıklar kullanılmaktadır.

*İşyerinde mobbinge uğrayan kişiler için ise[7]:*

- Duygusal saldırıya uğrayan,
- Mobbing kurbanı,
- Mağdur,
- Kurban ifadeleri kullanılmaktadır.

Yapılan çalışmalara göre mağdur, erkeklerden daha fazla kadınlar; denetçilere ve yöneticilere göre ise daha fazla meslektaşlarıdır [9].

İngiltere’de “bullying” (zorbalık, kabadayılık); Kanada ve Amerika Birleşik Devletlerinde ise “harassment” (taciz), “workplace trauma” (iş yeri travması), “employee abuse” (çalışan istismarı), “petty tyranny” (önemsiz zorbalık) ve “bullies” (zorbalılar) şeklinde kullanılmıştır [10].

Yine çeşitli ülkelerde ise farklı araştırmacıların mobbing eylemleri için kullandığı kavramlar şöyle; “psychological harassment” (psikolojik taciz), “bullying at workplace ” (işyerinde zorbalık), “work or employee abuse” (iş ya da işgören tacizi), “emotional abuse” (duygusal suistimal), “victimisation ” (kurban etme), “intimidation ” (gözdağı verme), “horizontal violence” (yatay şiddet), “psychological terror” (psikolojik terör), “psychological violence” (psikolojik şiddet), “psycho terror at workplace” (işyerinde psikolojik terör), ve “psychological abuse”dir (psikolojik suistimaldir) [11].

İş arkadaşı ya da arkadaşları tarafından, kurbanın kendi haklarına sistematik olarak taciz ve damgalayıcı saldırıların oluşması sürecine iş yerinde bullying denir [12]. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındıran, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel olmayan ruhsal baskı ve mobbing politikalarının benimsendiği ve yetişkinler arasındaki işyeri ruhsal ortamını tanımlamada kullanılmaktadır [13].

Leymann ise, “mobbing ve bullying kavramının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise mobbing kavramının kullanılmasını önermektedir” [1]. Son zamanlarda iş yerinde mobbing, iş stresi faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Mobbing sağlık üzerinde özellikle ruh sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

## **2.2. Mobbing’in Tarihsel Gelişimi**

Mobbing uzun yıllar önce var olan, farkı alanlarda kullanılan ve şu anda da işletmeler için büyük öneme sahip bir kavramdır. Geçmişten bugüne mobbing konusunda bir terminoloji sorunu bulunmaktadır. Mobbing sözcüğü önceleri çocukların birbiriyle olan zorbalık (bullying) ilişkilerini tanımlamakta kullanılmıştır. İşyerlerinde 1950-1960’lı yıllarda yapılan araştırmalar, mobbingin sadece çocuklar arasında yaşanmadığını ortaya koymuştur.

1960’lı yıllarda mobbing, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranış biçimini tanımlamak için kullanılmıştır. Daha sonraları çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen ve zorbalık diye de tanımlanan davranışlar olarak ifade edilmiştir [4].

1980’li yıllarda ise mobbing, iş yaşamında uygulanan baskı, şiddet gibi kavramları tanımlamakta kullanılmıştır. Bu yıllarda İsveç ve Almanya’ daki iş dünyasında taciz olaylarından büyük ölçüde yer almaktaydı ve bu durum mobbingin iş yerindeki duygusal taciz ve saldırılar olarak tanımlanmıştır [7].1988’de ise zorbalık (bullying) yönetimin rızasıyla sürekli kusur bulmak veya insanları küçümsemek anlamında tanımlanmıştır [4].

Mobbing kavramına yakın bir kavram olan zorbalık (bullying) kavramı daha güçlü kişi veya grupların daha zayıf kişi veya gruplara yaptığı sürekli olan psikolojik ve fiziksel anlamdaki baskıdır [14].

İşyerinde mobbing kavramını ifade etmek için zorbalık (bullying), iş veya çalışan tacizi, kötü müdahale, duygusal taciz, kurban etme, gözdağı verme, sözlü taciz, psikolojik terör veya psikolojik şiddet gibi kavramlar kullanılmaktadır [15].

“Mobbing ve bullying terimleri birbirinden ayrılmaktadır. Bullying, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içerirken, mobbing eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür davranışlar işyerinde daha çok karmaşık davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir. Bu farklılığa dayanarak, okullardaki zarar verici eylemler için bullying terimi, iş yerlerindeki düşmanca davranışlar için de mobbing” terimi kullanılmaktadır” [16].

Avrupa’da çok tartışılan ve araştırılan mobbing deneyimleri kamuoyu ile giderek daha fazla paylaşılmaktadır. Türkiye’de insanların mobbing konusunda bilinçlendirilmesi işyeri kültürüne yeni bir boyut getirmekle kalmayacak aynı zamanda çalışanlara sağlıklı bir iş ortamı sunulmasına da yardım edecektir [16].

“Sonuç olarak, mobbing geçmişten günümüze süre gelen ama önceleri tanımlanamayan, son yıllarda giderek önem kazanan ve üzerine fazlaca çalışmalar yapılmaya başlanan bir kavram olmuştur. Çünkü mobbingin artık çalışan üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğu ve önemli bir sıkıntı yarattığı ispatlanmıştır.” [16].

### **2.3. Mobbing Türleri**

Örgütlerde yaşanan mobbing davranışlarının hangi yönde gerçekleştiği de üzerinde durulan önemli bir konudur. Mobbing davranışları örgüt içerisinde dikey ve yatay biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Dikey mobbing davranışları, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru oluşum göstermektedir. Diğer bir anlatımla, mobbing üstler tarafından alt kademe çalışanlara yönelik uygulanabilirken; alt kademede yer alan çalışanlar da üstlerine karşı mobbing eylemlerine başvurabilmektedir. Yatay anlamda ve eşit pozisyondaki çalışanlar arasında gerçekleşen mobbing eylemleri ise, alt kademe çalışanlar arasında olabileceği gibi üst yönetimde görev olan yöneticiler arasında da gerçekleşebilmektedir.

### **2.3.1. Dikey Mobbing**

Dikey mobbing, “aralarında ast üst ilişkisi bulunan çalışanların bu ilişki kapsamında birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri psikolojik taciz davranışları” şeklinde ifade edilmektedir [17]. Bu mobbing çeşidi dikey olarak ele alınabileceği gibi “hiyerarşik mobbing” şeklinde de açıklanmaktadır [12].

“Örgüt içerisinde mobbing davranışlarının dikey biçimde gerçekleşmesinde, işletmenin kültürel ve hiyerarşik yapısının önemli oranda etkisi olduğundan söz edilebilir. Bu doğrultuda, örgütte hiyerarşi ne kadar fazla ise, mobbing davranışlarının da o ölçüde dikey bir yapıda oluşum göstereceği belirtilmektedir” [10].

Örgütlerdeki güç eşitsizliğinin mobbing davranışlarının oluşumunda ön koşul olduğunu ve bu tür bir yapının ise, mobbingin daha çok üstler tarafından gerçekleşme ihtimalini beraberinde getirdiğini belirtmiştir. Bu mobbing çeşidinin diğerleri ile karşılaştırıldığında daha yaygın olduğu belirtilmektedir. Dikey mobbing, örgüt içerisindeki güç dengeleri arasındaki farklılığa bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir[18]. İngiltere’de konuya ilişkin bazı araştırmalarda yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen mobbingin toplamın yaklaşık olarak  $\frac{3}{4}$  oranını kapsadığı ve davranışların genellikle yönetici pozisyonundaki tek bir kişi tarafından yöneltildiği ifade edilmektedir [19].

#### **2.3.1.1.Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing**

Yukarıdan aşağıya dikey mobbing özellikle “otokratik yönetim anlayışının” [17] hâkim olduğu örgütlerde görülmektedir. Piyasadaki rekabetin getirdiği sert yapının da etkisiyle, işletmenin kar hedeflerine ulaşma ve\veya yöneticilerin kendi bireysel çıkarlarını gerçekleştirme amaçları, çalışanlar üzerinde “yıkıcı liderlik” şeklinde baskı uygulamalarına yol açabilmektedir. Bu durum ise, yukarıdan aşağıya dikey mobbingin daha sık oluşumunda etkili olur [20]. Yöneticiler belirlenen işletme hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ve çalışanların daha yüksek performans ve verimlilikle çalışması için baskıcı uygulamalarda bulunma yoluna giderler. Hedeflere



ulaşmada çalışanlara yapılan baskı ise, mobbingin örgüt içerisinde kaçınılmaz olmasına ve kurumsallaşabileceği bir yapının oluşmasına neden olabilir.

Dikey mobbing kapsamında yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen mobbing davranışlarının daha fazla gerçekleştirildiği kabul görmekle birlikte, aşağıdan yukarıya dikey mobbingin de varlığından söz etmek mümkündür [21]. Mobbing bazı durumlarda, simetrik anlamda güç kullanımını zorunlu kılan bir durum olmanın ötesinde, daha çok mevcut güçler ve statüler arasında oluşan eşitsizlik temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla, yönetici konumunda yer alanlar astlarına mobbing uygulayacakları gibi astlar da yöneticilere yönelik mobbing davranışlarında bulunabilirler [22]. Örgüt içerisinde alt kademede çalışanlar genellikle, birlikte hareket ederek ve bu sayede güçlerini birleştirerek yöneticilerine yönelik mobbing davranışlarında bulunurlar. Aynı araştırmada yöneticiler, alt düzey çalışanlar tarafından gerçekleştirilen mobbing davranışlarının yöneticiler tarafından gerçekleştirilenler ile karşılaştırıldığında daha üstü örtülü olduğunu belirtmişlerdir. Üst düzey yönetici konumundaki bir kişinin sahip olduğu statü ve formel güce bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar onaylanmasa da, bu davranışlara örgüt içerisinde göz yumulabilir [23]. Bu nedenle yöneticilerin astlarına yönelik mobbing davranışları, astların üstlerine yönelik gerçekleştirdikleri gibi sinsice ve üstü örtülü olmayabilir. Ayrıca, üstlerin gerçekleştirdikleri mobbingin sertlik ve şiddet derecesi de astların üstlerine karşı gerçekleştirdiklerinden daha fazla olabilmektedir [24].

### **2.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing**

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey mobbing, astların yöneticilerin tutum ve davranışlarını beğenmediği veya kendi çıkarlarına ters gördüğü durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Sonuçta astlar, aralarında veya üstleri ile birleşerek hedefteki yöneticiye karşı, onu işten uzaklaştırmaya veya istifaya ettirmeye yönelik mobbing davranışları sergileyebilirler. Yönetici daha önceden örgüt tarafından dışlanmaya başlamış veya örgüte yeni katılmış ise, bu durum daha mümkün olabilmektedir.

Aşağıdan yukarıya mobbing davranışlarının, hedefteki amir veya yöneticiyi üst yönetim karşısında zora düşürmek veya sabote etmek amacıyla yapıldığı

söylenbilir. Astlar, amirlerinin direktiflerine uymama, onları üst yönetime şikâyet etme amacıyla bilerek yanlış hareketlerde veya çalışmalarda bulunma, onların hakkında asılsız söylentiler çıkarma, amirleri için gerekli olan bilgileri onlardan saklama gibi bilinçli mobbing davranışları sergilerler. Böylece astlar, hedeflerindeki yönetici veya yöneticilerinin başarısız kişi olarak görülmesine neden olmakta ve dolayısıyla örgüt içerisinde de gereksiz olduklarını açığa çıkarmaya çalışmaktadırlar [25].

### **2.3.2. Yatay Mobbing**

Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu çalışanlar (eşdeğerler) arasında gerçekleşen psikolojik şiddet türü olarak ifade edilir [12]. Eşdeğerler arasındaki mobbing davranışlarında mağdur, kendisiyle aynı pozisyonda yer alan diğer çalışanlar tarafından seçilmektedir. “Mağdur kişi, işe yeni başlayan, terfi eden kişi olabilmektedir. Bununla birlikte mağdur kişi, kişiliği ve sahip olduğu bilgi ve birikimi ile bulunduğu grubun iç dengelerini bozan birisi olarak da değerlendirilebilmektedir. Böyle bir durum ise, genellikle işlerin yetke ve prosedüre göre dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki örgütlerde daha sık meydana gelmektedir. Bu türden bir örgütsel yapı içerisinde yer alan çalışan, yalnızca mevcut yapıyı tehdit edici birisi olarak değil; kendisiyle aynı seviyedeki çalışanların kıskançlık, çekememezlik, nefret ve hatta düşmanlık duygularına da maruz kalabilir” [25]. Örgüt içerisinde eşitleri olan çalışanlara yönelik mobbing davranışlarına başvuranlar, var olan rekabet ortamında kendi işlerini korumak veya garantilemek, terfi edebilmek amacıyla, tutku, hırs, korku, endişe gibi duygu ve düşüncelerden kaynaklı baskılarla bu tür davranışlar sergileyebilirler [4]. Çalışanlar arasındaki mobbing davranışlarının temeli olarak ise, onlarda bu tür duygu ve düşüncelerin oluşumuna yol açan duygusal ve zihinsel tıkanıklık gösterilebilir. Bu durum, onların etik, vicdani ve empati kurarak hareket etmelerinin önünde önemli bir engel teşkil edebilmektedir [12].

Yatay mobbing davranışları, işletmenin sahip olduğu kurumsal yapıdan da kaynaklanabilir. Serbest, düşük kontrol ve müdahale içeren tarzda liderlik veya yöneticilik anlayışına sahip örgütlerde mevcut şartlar, yatay mobbingin oluşmasına

zemin hazırlamaktadır. Bu yapıdaki örgütlerde mobbing davranışları, herhangi bir müdahalede bulunulmadığı için, saldırganlar tarafından kabul edilebilir olarak algılanır ve onlara daha rahat davranma imkânı doğar. Bununla birlikte, yatay mobbingin yaygınlığı alt düzey çalışanlar açısından yıkıcı etkilere yol açabilmektedir. Bu mobbing çeşidinin örgüt içerisinde varlığı, alt düzey çalışanların dayanışma ve kolektif hareket etme anlayışını da olumsuz yönde etkiler. Buna bağlı olarak da, yönetim ve/veya işveren ile yaşanan sorunların çözümünde çalışanların güç sahibi bir taraf olarak yer alma ihtimali de düşük olur [26].

Yatay mobbing davranışları yönetim pozisyonunda yer alan kişiler arasında da gerçekleşebilmektedir. Ancak, alt kademedeki görev alan çalışanlar arasındaki yatay mobbing davranışları ile üst kademedeki yöneticiler arasında gerçekleşen mobbing davranışları arasında da bir takım farklılıkların olabileceğinden söz edilebilir.

Mobbing çeşitleri ile ilgili olarak üzerinde durulması gerekli olan bir diğer nokta da toplumsal güç mesafesi ve bunun iş yaşamına yansımalarıdır. Hofstede (2009) tarafından 74 ülkeyi kapsayan toplumsal güç mesafelerini belirlemeye yönelik araştırmada, İskandinav ülkelerinde bu güç mesafesinin İngiltere, Avustralya, ABD gibi diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim mobbing üzerine yapılan çalışmalarda dikey mobbingin daha yaygın olduğu görülmekle birlikte; özellikle İskandinav ülkelerinde gerçekleştirilen çalışmalarda yatay mobbingin dikey mobbinge eşit durumda veya daha yüksek bir oranda gerçekleştiğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Kurum içerisindeki güç mesafesinin artmasına bağlı olarak, ast-üst ilişkilerindeki eşitsizliğin derinleşmesi ve gücün merkezileşmesi [17] göz önünde bulundurulursa, İskandinav ülkelerinde diğer ülkelere göre mobbing davranışlarının daha çok yatay bir şekilde gerçekleşmesi normal olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, güç mesafesinin yüksek olduğu ABD gibi ülkelerde bu olgunun çalışanlar tarafından içselleştirilmiş olması [27] da yöneticilerin astlara uyguladığı mobbing davranışlarının normal karşılanmasına yol açabilir. Bu durum ise, yöneticilerinin bu tür davranışlarına boyun eğen çalışanların, bir süre sonra yaşadıkları engellenme duygularını kendileriyle eşdeğer pozisyonda yer alan güçsüz ve yalnız konumdaki çalışanlara saldırganca davranışlar şeklinde

yansıtılmalarına neden olabilmektedir [28]. Dolayısıyla bu gibi durumlarda, dikey mobbingin yatay mobbinge yol açabileceğinden söz etmek gerekir.

#### **2.4. Mobbing Süreci**

Mobbing sürecinin aşamaları, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Bu bağlamda, bu süreci üç aşamalı olarak ele aldığı görülmektedir. İlk aşamada, “dolaylı, birbirinden kopuk izlenimi veren ve tespit edilmesi güç davranışlar” gerçekleştirilmektedir. İkinci aşamaya gelindiğinde, davranışlar daha açık ve saldırgan bir nitelik kazanmaktadır. Bu aşamada mobbing davranışlarının hedefi konumundaki kişi, bulunduğu ortamdan izole edilir ve küçük düşürülme gibi tutum ve davranışlara maruz kalır. Son aşamada ise, psikolojik şiddet davranışlarına ek olarak, fiziksel şiddete de başvurulabilir [29].

Mobbing sürecinin uzun dönemi kapsayacak şekilde devam etmesi, davranışların sıklığını ve şiddetini etkilemektedir. Bu doğrultuda Einarsen ve Skogstad (1996), uzun süreli mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin, bu davranışlarla daha yoğun sıklıkta karşılaşabileceklerini belirtmiştir. Mobbingin ilk dönemlerinde mağdurlar saldırganca davranışlara sadece bazı zamanlar maruz kalırken; çatışmanın tırmanması durumunda davranışların sıklık ve şiddet derecesinde de bu doğrultuda bir gelişim olabilmektedir. Davranışların bazı durumlarda haftada bir ve hatta gün aşırı dahi gerçekleştiğinden söz edilmektedir. Aynı araştırmacılar, mobbing davranışlarının gerçekleşme süresinin ise, ortalama 18 ay olabileceğini ifade etmişlerdir.

Kritik bir olay üzerinde, çözüme ulaşılmamış bir çatışma ile başlayan ilk aşamada mobbing davranışlarının hedefi olan kişi, saldırganlar tarafından çatışmanın içine çekilmek istenir. Hedef kişi, çatışmaya dâhil olması durumunda grup içerisindeki bazı kişiler ile tartışma ve çekişme içerisine girer. Böylece, saldırganların isteği gerçekleşmiştir. Saldırganlar, hedef kişinin de dâhil olduğu çatışmalı ortamı fırsat bilerek, grup içerisinde ona karşı olumsuz tutumların alınması için çabalarlar. Ancak, bu aşamada henüz mobbing konusu netlik kazanmamıştır [17]. Hedef kişi de kendisine yönelik kurgunun önemini farkına varabilmiş

değildir[30]. İkinci aşamada, sürekli olarak hedef kişiyi yer aldığı gruptan dışlamaya ve onunla ilişkiyi kesmeye yönelik tavırlar sergilenerek, bir bakıma kişiye karşı üstü kapalı imalarda bulunulur. Böylece, hedef kişi grup içerisinde damgalanmış olmaktadır. Bu aşamada, mobbingin hedefindeki kişinin mağdur olarak nitelendirilmesi gerekliliği durumundan söz edilebilir. Kendisini stres ve endişe içerisinde hisseden mağdur, giderek savunmasız ve daha şiddetli mobbing davranışlarına açık bir duruma gelmektedir. Üçüncü aşama, yönetimin de sürece aktif olarak girdiği aşamadır. Bu aşamada mağdur, yaşadığı sıkıntılar nedeniyle yönetime şikâyetle bulunmaktadır. Ancak, yönetim çoğu zaman, işletme imajının zarar görmemesi düşüncesiyle hareket eder. Böylece süreç, mağdur kişinin mobbing davranışlarının sorumlusu olarak görülmesine veya mobbing olgusunun varlığının inkâr edilmesi şeklinde gelişim göstermeye başlar. Dolayısıyla bu aşamada, yönetimin de mobbing sürecine negatif döngüsel bir biçim kazandırdığından söz edilmektedir. Dördüncü ve son aşama ise, mağdurun işyerinden veya çalıştığı departmandan ayrılmak durumunda kaldığı aşamadır. Bu aşama ile birlikte, mobbingin sonuçları bölümünde daha kapsamlı ele alınacak olan, bir takım psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal olumsuzluklar da mağdur açısından yıkıcı etkilere yol açabilmektedir.

Davenport vd. (2003) ise, Leymann'ı referans alarak mobbing sürecini beş aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalar; “anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin sürece negatif biçimde dâhil olması, mağdurun zor veya akıl hastası şeklinde damgalanması ve son olarak mağdurun işine son verilmesidir”. Leymann tarafından ikinci aşamada ele alınan hedef kişinin damgalanmasını, Davenport vd. (2003), yönetimin sürece dâhil olmasından sonraki aşamada değerlendirmişlerdir. Bu şekilde, mağdurun damgalanmasında yönetimin de rol üstlendiği, süreci tırmandırdığı ve şiddetlendirdiğinden söz edilmektedir [17]. Daha önce de belirtildiği gibi, yönetimin işletmenin imajını göz önünde bulundurup mağduru suçlaması durumu göz önünde bulundurulduğunda, Davenport vd.'nin (2003) mobbing sürecine ilişkin aşamalarının daha uygun bir sınıflandırma olduğu düşünülebilir.

Resch ve Schubinski (1996) ise mobbing sürecini, “erken, orta ve son” olmak üzere üç aşamada ele almaktadır. Erken aşamada, birbirleri ile münakaşalar ve çekişmeler içerisinde çatışma yaşayan tarafların olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, bu aşamada yaşanan çatışmalı ortamda herhangi bir tarafta yer almayan bir kesim de bulunmaktadır. Orta aşamaya gelindiğinde ise, kişiler arasında yaşanan çatışma giderek “biz ve o kişi” şeklinde görülmeye başlar. Burada belirtilen “o kişi” ise, mobbing davranışlarının hedefi olan kişidir. Hedef kişi, diğerleri tarafından sadece belirli bir takım davranışları nedeniyle değil; genel anlamda uyumsuz bir kişi olarak görülür. Böylece, daha önce yaşanan çatışmalar arka plana itilir ve merkeze hedef kişi konur. Bu aşamanın en belirgin özelliği ise, grup içerisinde tarafsız kimsenin kalmamasıdır. Grup içerisinde belirgin bir şekilde kutuplaşma söz konusudur ve grup baskısı, tarafsızları taraf olma konusunda karar vermeye zorlamaktadır. Son aşamaya gelindiğinde ise, grubun veya departmanın hareket sınırları çizilir ve biçimsel tedbirler alınır. Diğer çalışmalarda kurbanın baş belası bir kişi olarak gösterilmesi veya hakkında dedikodular çıkarılması şeklinde davranışlara gidilmesinin yeterli olduğu belirtilmişken; bu çalışmada, hedef kişiye yönelik mobbing davranışlarının uyarılar ve başka bölüm/birimlere transferler şeklinde biçimsel yollardan gerçekleşmesi üzerinde durulmaktadır. Bu tür davranışlar, grup veya departman ile uyumsuzluk gösteren kişiye karşı gerçekleştirilmektedir. Resch ve Schubinski (1996) tarafından ele alınan mobbing süreci, diğer çalışmalarla benzerlik göstermekle birlikte; kişiyi mobbing amacıyla biçimsel davranışlara başvurulmasına yapılan vurgu anlamında farklılık göstermektedir.

Sandvik (2003) ise, yöneticilik yaptığı dönemlerdeki deneyimlerinden yola çıkarak, mobbing sürecini altı aşamada incelemiştir. İlk aşama, “ilk olay” olarak adlandırılmaktadır. İlk olay, yeni bir iş, yeni bir yönetici, yaşanan bir çatışma veya özel yaşamda yaşanan bir değişim olabilmektedir. İlk aşamada, duygusal taciz henüz başlamış değildir. Ancak, yaşanan gerginlik durumu sona ermediği takdirde, mobbing olgusunun oluşum sürecine girilme ihtimali yüksektir. Yönetim tarafından, bu ilk olayın gerginliğini yaşayan kişi üzerinde disiplini artırıcı bir baskının oluşması ikinci aşamaya geçilmesine neden olur. İkinci aşamada gerçekleşen davranışlar daha çok pozisyonel güce dayanarak gerçekleştirilmektedir. Sözlü veya yazılı uyarılar,

kişinin işine yöneltilen sürekli eleştiriler, disiplin cezalarının art niyetli ve haksız olarak verilmesi gibi tutum ve davranışlar çalışanın kendini korku içerisinde, sindirilmiş ve etkisizleştirilmiş birisi olarak görmesine neden olur.

Üçüncü aşamada, kurban ile kurulan iletişim giderek daha olumsuz bir hal alır. Yaşanan bu olumsuz iletişim kurban ile saldırgan/saldırganlar arasında kişisel bir konu durumuna gelir. Kurban konumundaki kişi, azınlık konumunda olması durumunda, baskın gruptaki saldırgan tarafın kontrolü altında seyreden negatif iletişime maruz kalır. Yaşanan negatif iletişimden kaynaklı olarak, kurban örgütsel belirsizlik hissine kapılır.

Böylece, dördüncü aşamaya gelinmiş olmaktadır. Dördüncü aşamada, mobbing davranışlarına dayanamayan kurban, yönetime şikâyet etme gereksinimi duymaktadır. Ancak, herhangi bir önleyici yaklaşımda bulunulmayacağını ve belki de kendisinin sorunlu kişi olarak görüleceğini düşünen kurbanlar genellikle bu yola başvurmamaktadır. Böylece, kurban açısından bir umutsuzluk ve çaresizlik duygusu oluşur. Yönetimin önleyici politikalara başvurmaması durumunda, kurbanın bir anlamda tecrit edildiği ve çaresizlik duygusundan dolayı sesini çıkaramadığı beşinci aşamaya geçilir. Beşinci aşamada, üst yönetimin destek vermesiyle aktif veya ses çıkarmamasıyla pasif desteği almış olan saldırgan, mobbing davranışlarına devam eder. Altıncı aşamada ise, kurban işinden istifa eder veya işten çıkartılır. Ancak, bu model diğer modeller gibi çizgisel değil döngüsel bir yaklaşımla ele alındığı için, altıncı aşama son aşama olarak nitelendirilmemektedir. Kurbanın kurumdan ayrılması ile saldırgan taraf isteğini yerine getirmiştir. Ancak, belirli bir sakinliğin ardından mobbing olgusunun kurum kültürü durumuna gelmesi nedeniyle, başka kurbanlar bulunabilecek ve bu döngü devam edebilecektir[30].

Sonuç olarak, mobbing olgusu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel taciz boyutundaki davranışlar, duygusal rahatsızlık vermeler aracılığı ile kişiyi işyerinden veya mesleğinden soğutmak amacı taşıyan, bilinçli ve kötü niyetli olarak gerçekleştirilen eylemler silsilesinden oluşan bir süreçtir. Mobbing sürecinde kurbanı, sürecin sıklığı ve süresi önemli derece etkilemektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise, herkesin mobbing davranışlarının şiddetine ve

süresine dayanma sıklığının farklı olabileceğidir. Mobbing davranışlarına direnç gösterdikçe, davranışların şiddetinde ve saldırganların sayılarında bir artış da olabilmektedir. Mobbing davranışları ile bireysel anlamda başa çıkma konusunda yetersiz kalan, yalnız bırakılan ve bu davranışları görmezden gelemeyen kişiler ise, “benlik duygusunun kaybı” sorunuyla karşılaşabilirler [12]. Bu nedenle, mobbing sürecinin iyi analiz edilmesi ve farklı aşamalarda uygun ve etkili tedbirlerin alınması önem taşımaktadır [31].

#### **2.4.1. Mobbing Uygulayanlar**

Mobbing uygulayıcılarının en belirgin özellikleri şunlardır: “Kontrolsüz, birçok kez fiziksel saldırıda bulunmuş, psikolojik rahatsızlıkları olan, genellikle alkol tüketimi çok olan ve ailevi problemleri de olan kişilerdir [32]. Aynı zamanda sosyal bir kişilik olduğunu kanıtlama çabasındadırlar. Fakat başkalarına saygıları yoktur, başkalarının her işine karışma yetkisine sahip olduklarını zannederler, kibirlidirler. Kendi fikirleri çok değerlidir. Başkalarının görüşleri ise önemsizdir. Hayır denilmesine tahammül edemez ve çatışma olduğunda kabahati başkasına yüklerler” [32].

“Mobbing uygulayıcılarının kişilik yapılarını Zapf ve Einarsen üçe ayırmıştır. İlk grup kariyerlerini kaybetme endişesi yaşayan ve bununla birlikte otoritelerinde kaybedeceklerini zanneden kişilik yapısı olanlardır. İkincisi çocukluktan bu yana yeterli bir sosyal çevre edinememiş, içe kapanık kişilik yapılarıdır. Üçüncüsü evrensel yayılmayan kendi iç dünyasındaki yanlışlarla yaşayan kişilik yapılarıdır” [33].

Pınar Tınaz, mobbing yapıcılarını kitabında şöyle belirtir:

“Fesatçı mobbing yapıcı, izleyici mobbing yapıcı, saldırgan mobbing yapıcı, megaloman mobbing yapıcı, sadist mobbing yapıcı, kıskanç mobbing yapıcı, eleştirici mobbing yapıcı, gizli saklı işler yapan mobbing yapıcı, üstlerine yağ çeken mobbing yapıcı, zalim mobbing yapıcı, hırslı mobbing yapıcı, korkak ve çekingen mobbing yapıcı” [1].



## 2.4.2. Mobbing Mağdurları

“Mobbing sürecinde acı çeken ve zulme uğrayan mobbing mağdurlarıdır. Mağdurların kişisel özellikleri farklıdır. İradesi ve direnci zayıf kişilerdir. Mobbing mağdurlarını net ayırmak mümkün değildir. Çünkü mağdurların mobbinge karşı tepkileri çok çeşitli kişilik yapılarıyla orantılıdır. Mobbinge kolay maruz kalanları şu şekilde ifade edilebilir.” [35].

*Yalnız kalmış kişi:* “Bir iş yerinde personelin çoğunluğunun cinsiyetine göre farklılıkta mobbing mağduru olmak için sebeptir.”

*Farklı görünme:* “Farklı müzik dinlemek, farklı giyinmek, farklı siyasi düşünceler, farklı inanışlar, evlilerin içinde bekâr veya bekârların içinde evli olmak ve de farklı hissetmek mobbing mağduru olmak için sebeptir.”

*Başarılı olma:* “Başarılı bir personel, diğer çalışanlarda kıskançlık yaratabilir.”

*Yeni gelen personel:* “Yeni işe alınan kişinin üstün vasıfları, çok daha enerjik ve istekli olması, çok güzel ya da yakışıklı olması vb. özellikleri de mobbinge sebeptir. Yaş arttıkça mağdur olma ihtimali de artmaktadır. Diğer mağdur olma özelliği de cinsiyetle ilgilidir. Sırf kadın olmak bile mobbing mağduru olmak için yeterlidir” [36].

Bunların dışında, “mağdurların sosyal sınıfı, ten rengi gibi ırksal özellikler, yöresel şive, mobbinge maruz kalmakta etkilidir. Bunlar mağdurun doğarken tercihi olmayan özellikleridir. Buna rağmen mobbinge nedenidir” [4].

Mağdurların kişisel özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz [1].

- *Dalgın:* Mobbinge uğradığı halde habersizdir, dalgındır. Bir süre sonra psikolojik taciz onu rahatsız edecektir.
- *Neşeli:* Neşeli kişiliği dikkat çeker. Arkadaşlarıyla iyi geçindiği halde mobbinge uğrar. Buna rağmen neşelidir.

- *Gerçek dost:* Bu iyi irade özelliği bile mobbing sebebidir. Elinde olmadan çevresinde kıskanç bir ortam yaratır.
- *Günah keçisi:* Nerde bir yanlış olsa günah keçisi seçilir.
- *Kendini beğenmiş:* Kibir mobbing hedefi olma sebebidir.
- *Uşak:* Dalkavuk kişiliği ona mobbing uygulamasına neden olur.
- *Dürüst iş arkadaşı:* Dürüst olması bazen örgütün çıkar ilişkilerini zedeler.

### 2.4.3. Mobbing İzleyicileri

“Bunlar mobbinge ses çıkarmayıp bir bakıma mobbinge destek olurlar. İzleyici sayısı bir ya da daha fazla olabilir, hatta örgütün yapısını korumak uğruna tüm personel bir kişiye mobbing uygulayabilir. İzleyiciler, bu davranışlarından dolayı bir hukuki soruşturma açıldığında, mobbing tanığı durumuna düşeceklerdir. İzleyiciler beş grupta toplanabilir” [37].

- *Diplomatik izleyici:* Bunlar arabulucudur ve tarafları uzlaştırmaya çalışır. Ancak objektif kararlar vermeleri tarafların pek hoşuna gitmez. Bu da onları ileride olası mobbing mağduru hedefi yapar.
- *Menfaatçiler:* Amirlerinin sözünden çıkmazlar. Mobbing yapıcılarının yanında yer alarak menfaat beklerler.
- *İlgili kalanlar:* Bunlar mobbing aktörlerinin işyerinde huzuru kaçırdığını düşünerek olayla ilgilenirler. Tarafsız davrandıklarını belirterek her iki tarafı da eleştirerek olayı sonlandırmak isterler ve bu da, mobbing yapıcı ve mağduru tarafından hoş karşılanmaz.
- *Bir şeye karışmayanlar:* Uzaktan olanları seyrederek sessiz kalırlar.
- *İkiyüzlü davrananlar:* Sessiz kalıyor gibi görünürler fakat mobbing yapıcıya destek olurlar. Bu ikiyüzlü davranışları mobbinge uğramamak içindir.

### 2.5. Mobbinge Neden Olan Faktörler

“Hem çevresel faktörler, hem de kurbanın ve saldırganın kişiliği mobbingin başlamasına neden olabilmektedir. Çevresel görüş, örgütsel etkenler, çalışma şartları ve liderlik özelliklerinin mobbingin altında yatan nedenler olduğunu vurgularken, bunu kişilikle açıklayan teoriler kurbanın ve saldırganın karakteriyle

ilişkilendirmektedir [38]. Leymann ise bunun kurbanın kişiliğinden ziyade, oldukça kötü bir şekilde örgütlenmiş üretim ve çalışma yöntemlerinin ve neredeyse aciz ve ilgisiz bir yönetimin mobbingin nedenleri olduğunu söylemektedir” [39].

“Örgütsel psikolojinin çok daha geniş perspektifinden bakılırsa, mobbing birçok faktörün rol oynadığı etkileşimli ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte iş ortamı ve örgüt, kurbanın ve saldırganın kişiliği, örgütlerde insanlararası ilişkiler gibi unsurların hepsi belirli bir rol oynamaktadır” [38].

### **2.5.1. Bireysel Faktörler**

Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda, “mobbingin oluşumunda kişilik özelliklerinin mi yoksa örgüt özelliklerinin mi baskın rol oynadığı sorusuna cevap aranmaktadır [40]. Bazı durumlarda asıl neden örgütten kaynaklanmaktadır, fakat belirli bir birey üzerinde kendini açığa vurmaktadır. Benzer olarak, neden sosyal sistemde yatmaktadır, ama belirli bir kişi elebaşı olarak görülür” [41].

“İskandinav ve Alman araştırmacıları bir veya daha fazla kişi tarafından saldırıya uğrayan kurban üzerine odaklanırken, İngiliz araştırmacıları saldırgan üzerine odaklanmaktadır [41]. Bu kişiler hakkında geçerli bilgiler toplamak oldukça zordur. Varolan bilgilerin çoğu kurbanların açıklamalarına dayanmaktadır. En azından, kurbanın bakış açısından mobbingin nedeni belirli bir saldırganla ilişkilendirilmektedir” [41].

#### *Kurbanın Kişiliği:*

Şu ana kadar yapılan araştırmalar, “mobbing ve kurbanın kişiliği arasında bağlantı kurmamıştır [39]. Leymann kurbanın kim olduğunun tamamen tesadüfi olduğunu söylemektedir. Leymann’a göre kurban kendisinin kurban olduğunu hissedendir” [39].

“Medya kuruluşlarının bir kısmı ve bazı işverenlere göre mobbing kurbanlarının kendileri mobbinge uğramaktan sorumludur. Mobbing kurbanlarını tedavi eden bazı doktorlar ve klinik psikologları da bu görüşü desteklemektedirler. Pek çok vaka çalışmasında da belirtildiği gibi, bu doktorlar ve psikologlar

kurbanlarda gözlemlenen semptomların, kurbanın işyerindeki durumunun bir sonucu olduğuna inanmamaktadırlar. Bu kişilere “genel anksiyete bozukluğu” gibi teşhisler koymakta ve bu bozuklukların mobbing sürecinin başlamasından önce var olduğunu ve bunların mobbinge yol açtığını belirtmektedirler[41]. Kişiliğin mobbinge maruz kalma nedeni olup olmamasıyla ilgili diğer bir görüş ise; kişinin mobbing nedeniyle temel kişilik değişimi göstermesidir. Yani kişi mobbing nedeniyle zihinsel anlamda rahatsızlanmaktadır, zihinsel anlamda rahatsız olduğu için mobbinge uğramamaktadır. Böyle bir durumda psikiyatristler bile bireyin durumunu yanlış yorumlayabilmektedirler [39]. Kurbanı çoğu zaman, ya hikâyesine inanılmaması ya da durumu tetikleyen sosyal olaya değinilmek istenmemesinden dolayı, çoğu zaman uzmanlar tarafından yanlış teşhiste bulunulabilir. Paranoya, manik depresyon ve karakter bozukluğu en fazla yapılan yanlış teşhisler arasında yer alır” [39].

“İşyeri Zorbalık Enstitüsü (Workplace Bullying Institute) tarafından 2003’de internet üzerinden bir anket yapılmıştır. Websiteyi ziyaret eden 1000 tane gönüllü örneklemin tecrübelerinden yola çıkılmıştır. Mobbingin hedefi olan kişilerin belirttikleri en yaygın neden, kendilerinin üstün yetenekleri dolayısıyla tehditkâr görüldükleri için mobbinge uğradıklarıdır. Hem erkek hem de kadınlar diğerleriyle iyi geçindikleri (kadınların %74’ü, erkeklerin %84’ü) için hedef seçildiklerini belirtmişlerdir. Kurbanlar kendilerini daha fazla empatiye (kadınların %95’i, erkeklerin %91’i), daha fazla sosyal beceriye (kadınların %79’u, erkeklerin %74’ü), daha fazla duygusal kontrole (kadınların %59’u, erkeklerin %52’si) sahip olarak görmektedirler. Ancak bu ve benzeri çalışmaların kurbanların bakış açısından belirttikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Davenport ve meslektaşlarının görüştüğü pek çok kişiden yola çıkarak yaptıkları saptamaya göre mobbing kurbanları çalışma hayatlarında zekâ, yeterlik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi pek çok olumlu özellik göstermişlerdir” [4].

“Kurbanın kişiliğiyle ilgili diğer yaygın görüş, bu kişilerin pek de iddialı (self-assertiveness) olmadığı, kendilerini savunmadığı ve çatışmayı yönetebilme becerilerinin düşük olduğudur [25]. Hipoteze göre iddiasız olmak, çatışmadan kaçınmak veya grubun bir üyesi olmak için çok az çaba sarf etmek mobbing kurbanı

olma olasılığını artırmaktadır. Açıkça, bütün mobbing kurbanlarının iletişim ve sosyal becerileri düşük değildir, ancak sosyal becerileri daha düşük olan bir alt grup mevcuttur. Gruplar üzerine yapılan araştırmalar, bazı yönlerden grubun geri kalanından aykırı (outsider) olan insanların diğerleriyle olan ilişkilerinde problem yaşama riskinin olduğunu göstermektedir” [25]. Sosyal kimlik teorisine göre farklı olmak diğerlerinin o kişiyi “bizden” ve “bizden olmayan” diye görmesine sebep olabilir, bu da saldırganlığın bu kişiye yönelmesine sebep olabilir [25].

Hasan Tutar ise “psikolojik şiddete maruz kalma ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi Meyer Friedman ve Rosenman tarafından ortaya konan A ve B tipi kişilik özellikleriyle açıklamıştır. Tutar’a göre kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumlarında belirleyici faktör onların kişilikleridir. İnsanlar psikolojik şiddete aynı biçimde tepki göstermezler. İnsanlar benzer mobbing eylemine farklı tepkiler gösterebilir ve bu sendromdan farklı şekillerde etkilenebilirler. A tipi kişilerin çoğunda saldırganlık, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler görülürken; B tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerde dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özellikler vardır. Tutar’a göre insan A tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, psikolojik şiddet kurbanı olma olasılığı ve buna karşı koyma olasılığı da yüksektir. Ancak bu B tipi kişilerin psikolojik şiddet kurbanı olmayacağı anlamına gelmemektedir. Bu kişiler de yıldırma kurbanı olabilirler ama böyle bir durumda fevri davranmazlar ve duygularını kontrol edebilirler. Burada önemli olan nokta, insanları A ve B tipi diye ayırma olanağının olup olmadığıdır. A tipi diye bir insan yoktur, bu bir davranış biçimidir ve her türlü insan her iki tipin davranış biçiminin özelliklerine sahip olabilir [12].”

“Mağdur kaynaklı suç teorisine göre (theory of victim precipitation), bazı bireyler, potansiyel saldırganların öfkesini üzerine çekebilir ve bu nedenle risk altındadırlar. Buna göre düşmanca davranışların hedefi olan kişiler bir dereceye kadar, kendilerinin mağdur olmalarında payları vardır. Tepper ve meslektaşları mağdur kaynaklı suç teorisini, olumsuz duygusallık (negative affectivity) kavramını kullanarak biçimlendirmişlerdir. Olumsuz duygusallık, kişinin yüksek düzeyde öfke, düşmanlık, üzüntü ve korku yaşamaya eğilimli olma durumunu ifade eder. Özellikle,

yüksek düzeyde heyecanlı ve stresli kişiler, potansiyel saldırganlar tarafından hedef seçilmektedirler. Amirlerin, düşmanca davranışları, bu karakterdeki kişilere yöneltmesinin nedenlerinden biri, bu tarz kişilerin yaşadıkları stres ve heyecan nedeniyle, sosyal etkileşim kurallarını çiğnemeye eğilimli olmaları ve performans problemleri yaşamalarıdır. Bir amir, özellikle iş yükü fazla ise, sürekli kendisinden yardım bekleyen astına öfkesini yöneltebilmektedir” [42].

#### *Saldırganın Kişiliği:*

Daha önce de belirtildiği gibi mobbingcilerin “psikolojisi ile ilgili herhangi bir deneysel araştırma yoktur. Ancak insanları mobbing uygulamaya iten nedenler üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu zaman mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmaktadır [1]. Şunu akılda tutmak gerekir ki; mobbingi kurban değil saldırgan başlatır, bir saldırgan olmadan mobbing olmaz [43]. 30 İrlandalı mobbing kurbanı üzerine yapılan araştırmada, bütün kurbanlar saldırganın zor kişiliğini suçlamışlardır. Bunların yarısı, bu durumun meydana gelmesinde suçlanan saldırganın daha üst bir pozisyona gelmesinin etkili olduğunu düşünmektedir. Kıskançlık, mobbingin temel nedenlerinden biridir. Kişinin çalışma arkadaşları, kendisine daha iyi çalıştığı, daha iyi bir görünüşü olduğu, daha yetenekli olduğu için içerleyebilir. Bunu kendilerine yönelik bir meydan okuma gibi algılayarak içerleyebilir ve bunun sonucunda mobbinge başlayabilirler” [4].

“Birçok farklı örgütsel ortamdan mobbing kurbanlarıyla 12 yarı yapılandırılmış görüşme (semi-structured interview) yapılmıştır ve bu kişiler mobbing tecrübelerini aktarmışlardır. Görüşme katılımcıları saldırganın kişiliğiyle ilgili şu göstergeleri belirtmişlerdir: Aldatan ve kendi çıkarları için başkalarını kullanan karaktere sahip oldukları, baskıcı, başkalarının kelimelerini, yaklaşımlarını, fikirlerini çalan, güç ve başarı hırsına sahip, iletişim şekilleri monolog biçiminde olan ve kaba davranışlı kişiler olduklarıdır” [44].

Zapf ve Einarsen’e [25] göre “saldırganın belirli özelliklerine göre mobbinge başvurmasının üç temel nedeni vardır”:

### *Tehdit Altındaki Öz-Saygıyı Korumaya Çalışmak:*

“Birçok teorisyen, kişinin öz saygısını korumaya çalışmasının temel bir insani güdü olduğunu düşünmektedir. Bir sosyal ilişki, ancak bu ilişkide yer alan tarafların, karşılıklı olarak kendilerine saygı duyulduğunu ve pozisyonlarının karşı tarafça tanındığını düşündükleri sürece yolunda gider. Çatışma, bu durum sağlanamadığında ortaya çıkar” [25].

“Özellikle, narsist kişiliğe sahip olan insanlar kendilerini mükemmel gördükleri için her şeyi hak ettiklerine inanırlar ve bekledikleri ilgi kendilerine gösterilmeyince ve kendileri hafife alındıklarında aşırı bir öfke ve kızgınlık duyarlar [1]. Bir kişi hakkındaki olumlu görüşler sorgulandığında veya şüphe edildiğinde insanlar saldırganlaşabilir” [25].

### *Sosyal Yeterliliğin Eksikliği:*

“Bazı saldırganlar tam olarak ne yaptıklarının ve davranışlarının kurbanı nasıl etkilediğinin tam olarak farkında değildirler. Saldırgan ve kurban arasındaki yetersiz iletişim de, saldırganın durum hakkındaki farkındalığını etkileyebilir ve bu nedenle saldırgan davranışının gerçekçi bir geri bildirimini alamayabilir. Saldırgan olduğu iddia edilen ve bu olayı gözlemleyen kişilerle yapılan görüşmelerden anlaşılan şudur ki; onlara X kişinin işyerinde mobbinge uğrayıp uğramadığı sorulduğunda, bu kişiler genelde olumsuz yanıt vermişlerdir [25]. Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur: Birçok insan kendi davranışlarını ve algılarını meşru, hatta ahlaki olarak görmektedir. Bu bakımdan her iki tarafın da belirli bir suçlama hakkındaki açıklaması ve algıları eşit derecede öneme sahiptir [30]. Örneğin; bir imalat güvenliği yöneticisi, güvenlik emirlerine anında uygun davranmayan her çalışanını, duygusal kontrolünü kaybederek, toplum içinde azarlar ve aşağılar. Davranışı eleştirildiğinde ise, amacının başkalarına zarar vermek değil, başkalarını zarardan korumak olduğunu söyler ve kendi yönetim tekniğinin askeri kariyeri esnasında geliştiğini ekleyerek disipline verilmesine şaşırır.” Çünkü “kendi işini iyi yapmaya çalıştığını” düşünür [25].

### *Mikropolitik Davranış:*

Mikropolitik davranışın temel varsayımlarından birine göre, “bir örgütte yer alan üyeler o örgütteki konumlarını korumaya ve geliştirmeye çalışırlar. Kişiler kendi pozisyonlarını korumak veya geliştirmek amacıyla diğer kişiye mobbing uygularlar [25]. İşyerinde yüksek performansa sahip biri olduğunda, mobbingciler performanslarının kendilerinden daha iyi biriyle kıyaslanacağını düşünebilirler. O kişinin işini elde etme isteği de, eşitlerinin ya da astlarının mobbing uygulamasına neden olabilir.”

Yapılan araştırmalar ve literatür incelendiğinde, “bireysel mobbingin nedenleri erkeklerin çoğunluk gösterdiği çalışma ortamının da yalnız kalan kadınlar ya da kadınların çoğunluk gösterdiği çalışma ortamında yalnız kalan erkekler, üstün kişilik, etkileyici bir güzellik, üstün zeka, farklı inançlar, farklı gruplar, farklı ırk ve kültürler, genç bir kişilik, yaşlı bey veya hanım şeklinde bireysel nedenler söylenebilir” [45]

Mobbing uygulamalarında bireysel nedenlere bakıldığında, “gerekli şikâyetlerin yapılmaması ve bireylerin başından geçenleri tam anlamıyla ifade edememesi bu davranışların ve etkilerinin artmasına neden olmaktadır” [46].

### **2.5.2. Örgütsel ve Sosyal Faktörler**

Çevresel görüşe göre; “çalışma durumu (work situation), örgütsel faktörler ve liderlik özellikleri mobbingin nedenleridir. Mobbing örgütsel fonksiyon bozukluğunun bir belirtisidir. Ampirik bulgular mobbingin çalışma ortamının pek çok özelliğiyle ilişkili olduğunu göstermiştir; örgütsel problemler, rol çatışması, iş kontrolü, ağır iş yükü, yoğunluk, yüksek derecede stres, örgütün yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, liderlikle ilgili memnuniyetsizlik, sosyal ve örgütsel iklim, işyerinde çatışma vb.” [38].

Leymann 4 faktörün mobbinge neden olduğunu söylemektedir [39]:

- İşin tasarımındaki eksiklikler.



- Liderlik davranışında eksiklikler.
- Kurbanın sosyal ortamdan izole edilmiş pozisyonu.
- Departmandaki düşük ahlaki standartlar.

“30 İrlandalı mobbing kurbanı üzerine yapılan bir araştırmada katılımcılar işyerlerini, oldukça stresli, rekabetçi, çatışmanın yoğun olduğu, destekleyici ve arkadaşça bir atmosferin yetersiz olduğu, örgütsel değişime uğramakta olan ve otoriter bir liderlik tarzıyla yönetilen bir yer olarak tanımlamışlardır [30]. Bu bulgular, Leymann’ın mobbing faktörleri sınıflamasını desteklemektedir.”

“Baskın pozitivist gelenek, mobbingin ortaya çıkmasında kişiler arası ilişkileri vurgulamış ve örgütsel problemlerin bu süreci kolaylaştırdığını söylemiştir. Ancak Liefoghe ve Mckenzie, eleştirel bir yaklaşımla kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan mobbing ile örgütsel problemlerden kaynaklanan mobbingi ayırarak, özünde örgütsel problemlerin bundan ayrı olarak başlı başına bir mesele olduğunu savunmuştur” [47].

#### *Örgütün Yapısı ve İşin İçeriğinden Kaynaklanan Nedenler:*

“Mobbingin hangi sektörde ve hangi örgütlerde daha fazla yaygın olduğuyula ilgili görüşler yetersizdir. Hoel ve Cooper (2000), küçük ve orta ölçekli örgütlerde daha fazla mobbing olduğunu düşünürken [19], Einarsen ve Skogstad (1996) mobbingin özel sektörde yaygın olduğunu söylemektedir [48]. İskandinavya’da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre mobbing kar amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre daha yaygın olduğunu göstermektedir. Diğer bir görüşe göreyse, mobbing çok büyük ve bürokratik örgütlerde yaygındır. Bu gibi kurumlarda kişinin işten atılmasını güçleştiren katı kurallar nedeniyle, mobbing istenmeyen kişiden kurtulmak için uygulanmaktadır” [48].

Mobbing, “sıklıkla negatif ve stres içeren çalışma ortamıyla ilişkilendirilmektedir. Üretim baskısının fazla olduğu stres düzeyi yüksek

işyerlerinde insanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezlerse mobbing her düzeyde olabilir [48]. Stresin kaba davranışlar sergilemeye neden olup olmadığıyla ilgili yapılan bir araştırmaya göre, stres derecesi yüksek insanlar düşük stres dereceli insanlara göre daha fazla kaba davranış gösterirler. Yoğun iş yükü nedeniyle kendilerini baskı altında hisseden bireyler çalışma arkadaşlarına kaba ve saygısız şekilde davranabilirler [49]. Diğer taraftan, sosyal etkileşim (social interaction) yaklaşımına göre, stresli olaylar dolaylı olarak kurbanın davranışı üzerindeki etkisi yoluyla saldırganlığı tetikler. Stresli olaylar veya ortamlar, insanları, diğerlerinin kendilerine saldıracak şekilde davranmalarına neden olur [38]. Stresin yarattığı olumsuz sonuçları azaltmaya çalışan bir girişimde, araştırmacılar, örgüte iş yükünü değiştirerek ve otonomiye artırarak stres düzeyini azaltmalarını teşvik etmişlerdir [49]. Ancak bu değişimler her zaman işe yaramamaktadır.”

Mobbingin olduğu örgütlerde “rol çatışması” ve “rol belirsizliği” vardır [48]. “Rollere, sorumluluklara ve görevlere ilişkin talep ve beklentiler, bir grup içerisinde hayal kırıklığı ve strese yol açabilir; özellikle bunlar haklar, yükümlülükler, ayrıcalıklar ve pozisyonla ilişkiliyse. Bu durum çatışmanın ve günah keçisi aramanın yolunu açabilir [30]. Leymann bu konuda hastanelerdeki iş organizasyonlarını örnek vermiştir. Hastanelerde çok az hemşire kendi patronlarının kim olduğunu bilmektedir. Liderin kim olduğu tam olarak belli değildir. Spontane bir liderlik (Spontaneous leadership) anlayışı hâkimdir. Hemşirelerin bağlı olduğu iki ayrı otorite vardır; doktorlar ve başhemşireler. Bu nedenle herhangi bir hemşire otoritesi olmaksızın diğer hemşirelere emir verebilmektedir. Net bir biçimde belirlenmiş kurallar olmadığı için bu durum kolaylıkla çatışmalara yol açmaktadır [39]. Karar alıcı katmanların azaltılmasıyla birlikte ortaya çıkan zayıf örgütsel yapıda, yöneticiler üzerindeki baskı artmaktadır, çünkü kontrol kapsamı genişlemektedir” [48].

Zapf’ın araştırmasında “mobbing kurbanları ve kontrol grubu çalışma koşulları ile ilgili olarak karşılaştırılmıştır. İlginç bir şekilde işin karmaşıklığı hiçbir farkın görülmediği tek alandır. Bu mobbingin örgütsel hiyerarşinin alt ya da üst pozisyonlarında da görülebileceğini gösterir. Çoğunlukla daha düşük pozisyonlarda,

daha az yetenek isteyen ve daha az kompleks işler vardır, yüksek pozisyonlarda ise örgütsel beceri daha yüksektir ve daha kompleks işler vardır” [41].

Einarsen vd. (1994)gerçekleştirilen araştırmada “çok yoğun ya da monoton işlerin çatışmanın nedeni olmadığını; bunun yerine kişinin kendi işini gözlemlemesinin ve kontrol etmesinin olanaklarının yetersiz olması, belirsiz ve birbiriyle çatışan amaçlar ve yapıcı liderlik (constructive leadership) anlayışının eksikliğinin çok daha önemli nedenler olduğunu göstermiştir” [10].

#### *Değişen Örgüt Yapısı: Küçülme ve Yeniden Yapılanma Örgütler:*

“Örgütler yeniden yapılanma sürecinde daha esnek ve uyumlu olmaya çalışırken, çalışanlardan da değişime açık olmaları ve artık işlerini hayat boyu sürdürecekleri bir meslek olarak algılamaktan vazgeçmeleri beklenir. Kısa dönemli sözleşmeler daha fazla çalışma saatleri, çalışanlar arasında daha fazla mobilite anlamına gelmekte, bu yolla şirketler sürekli değişen dünyaya uyum sağlayabilmektedirler. Bu akım çalışanlara kendi kariyerleri üzerinde daha fazla kontrolleri olduğu hissini verirken, bir yandan da kendilerini daha az güvende hissetmektedirler [50]. Çalışanlar örgütsel bir küçülme veya değişim sürecinde, kendi kariyerlerinin sürekliliğini sorgular ve bu belirsizlik nedeniyle kendilerini güvende hissetmezler. Kendi kariyerlerinin geleceğiyle ilgili bir tehdit algıladıklarında anksiyete, depresyon gibi semptomlar sergileyebilirler [51]. Örgütsel değişimin saldırganlıkla ilişkilendiren maddelerinden biri de iş güvenliğidir [48]. Kişinin üzerindeki iş baskısı kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir [10]. Küçülmekte ve yeniden yapılanmakta olan örgütlerde bazı mevkilerin kaldırılması gerekebilir. Böyle bir ortamda kendi işlerini kaybetmekten korkan kişiler mevkilerini kaybetmemek için başkalarına mobbing uygulayabilirler” [4].

“İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması gerekebilir. İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içerisinde istenmeyen kişiden kurtulmak istenmesi nedeniyle, yönetimin kasıtlı olarak uyguladığı bir stratejinin sonucu olarak mobbing uygulanabilir. Bir işletmenin bunu uygulamasındaki amaç

genellikle ekonomiktir. Bir örgüt stratejisi olarak mobbingin kamu kuruluşlarında da uygulandığı bilinmektedir. Ancak bunun gerekçesi genellikle politiktir” [1].

Mobbing en çok hizmet sektöründe görülmektedir. Bu alanda yetki sahibi kişinin bu durumu kötüye kullanması mobbingin ortaya çıkışında en büyük faktördür. Bunlara örnek olarak bankacılık, eğitim ve sağlık sektörleri, üniversiteler, elektrik, su, gaz dağıtım şirketleri verilebilir. Eğitim sektöründe de genellikle kıskançlık, eğitim anlayışının farklılığı ve özel okullardaki öğretmenlerin iş güvencesinin olmayışı mobbingin nedenleri arasındadır [52].

Hizmet sektöründe mobbingin nedenleri arasında hizmet kalitesinin belli bir standardının olmayışı ve belirsizliğin oluşu da amir konumundaki kişiyi mobbinge sevk edebilir [52].

## **2.6. Mobbingin Aşamaları**

Mobbinge maruz kalan bireyin, gerek sosyal gerekse çalışma hayatında mühim değişimler olur. Bu değişimler sıkça karşı karşıya kalınabilecek işyerinde yaşanan sorunlardır. Bu sorunlar sırasıyla çatışma, saldırgan eylemler, yönetimin devreye girmesi, yakıştırmalarla damgalama ve işine son verme sürecinden oluşur.

Bazı araştırmacılar mobbing sürecini farklı şekilde ele almışlar. Birinci aşamada, çalışanın kendini göstermesini ve iletişimini kesme: mobbing uygulayıcı, mobbinge maruz kalan çalışana sürekli müdahalelerde bulunur. İkinci aşamada, sosyal ilişkilerine müdahalelerde bulunma: işletmede diğer çalışma arkadaşları ile konuşması engellenir. Üçüncü aşamada, çalışanın saygınlığına müdahalelerde bulunma: mobbinge maruz kalan birey hakkında dedikodular ve bazı olumsuz yakıştırmalar yapılır. Dördüncü aşamada, çalışanın yaşam standartlarına ve mesleğine müdahalelerde bulunma: mobbing mağduruna verilen görevler geri alınır ve sıklıkla başka yerlerde görevlendirilir. Beşinci aşamada ise, çalışanın sağlığını etkileyecek müdahalelerde bulunma: fiziki olarak mobbing mağdurunu zor durumda bırakmaya çalışmak ve fiziki şiddetle gözdağı verilir. Farklı bir araştırmacıya göre mobbing süreci, mantıksal izlem ve dedikodu yapma olmak üzere iki süreçtir. Yine farklı bir araştırmacı da mobbing sürecini: asılsız suçlama, kişiye görev vermeyerek

ruhsal yönde sağlığını olumsuz gösterme ile altı aşamada değerlendirmiştir [53]. Mobbing sürecini veya aşamasını her araştırmacı kendisine göre veya yaptığı araştırmalar neticesinde elde ettiği bulgularla yorumlamıştır.

Mobbing aşamasının fark edilebilir beş temel özelliği vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz [54].

- Mobbingin, düzenli ve düşmanca olması,
- Mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan kişi arasında dengeli bir güç olmaması,
- Mobbing, bireylerin kendi aralarında, bir bireyin grupla veya grupların kendi aralarında oluşması,
- Mobbing olgusunu belli bir plan çerçevesinde yapması,
- Mobbing aşamalarında fiziki bir müdahale olmamaktadır.

Mobbing, ilk başlarda fark edilmese bile zamanla mobbingde önemli sorunlarla yüzleşilmektedir. Bundan dolayı sorun ciddi hale gelmeden mobbingin ilk aşamasında önlem alınması gerekir. Aksi halde gitgide diğer aşamaların hazırlayıcısı konumuna gelmektedir.

Mobbing sürecinin aşamalarını aşağıdaki ana başlıklarıyla şöyle açıklayabiliriz:

### **2.6.1. Anlaşmazlık**

“Bu aşamada mobbing uygulayıcısı ve mobbinge maruz kalan birey arasında bir anlaşamama durumu ortaya çıkar. Çalışanlar arasında oluşan bu anlaşmazlık kendini gösterir. Bu durumda güçlü olan mobbing uygulayıcısı, güçsüz olan da mobbinge maruz kalan birey konumunda olur [55]. Bu evrede mobbing herhangi bir durumda oluşmaz ya da mobbingin oluşumu fark edilmez. Ancak az bir vakitten sonra mobbing meydana gelir. Fakat ruhsal rahatsızlık veya fiziki bir müdahale yoktur [56]. Bu aşamada mobbingin olup olmadığı tam olarak algılanamamaktadır.”

### **2.6.2. Saldırgan Eylemler**

“Mobbingin oluşması durumunda hareketlerin tümünde amaç ne olursa olsun bireyleri çalışma ortamından uzaklaştırmak için saldırı teşebbüsünde olduğu söylenemez. Bundan dolayı rahatsız etme, aşağı yukarı günlük ve düşmanca tavırlarla devam ederse sıradan durum olarak günlük kabul edilir. Ancak bu davranışlar zamanla şekil değiştirerek bireyi iş ortamında yalnızlaştırmak ve linç etme girişiminde bulunarak saldırgan durumlar oluşturulur. Bu aşamada saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması mobbing dinamiklerini ortaya çıkar [54]. Burada mobbingi uygulayanın amacı çalışanı her ne şekilde olursa olsun kurumdan uzak tutmak ve çalışmasını engellemeyi planlamaktır.”

### **2.6.3. Yönetimin Devreye Girmesi**

“Bu aşamada üst düzey yöneticilerin durumdan haberdar ve konuya dâhil olur. Ancak çalışma ortamında örgüt çalışanları tarafından bu kişinin psikolojik durumu iyi olmadığı ve bu zamana kadar sürekli damgalanmış olması üst düzey yönetici kadrosu tarafından yanlış analiz yapılmasına sebep olabilmektedir. Genel durumlarda mobbingi uygulayanların yönetime yakın olduğu için yönetim de bu kişilere daha kolay inanmakta ve sorunu çözmek bir yana daha da zorlaşmaktadır [57]. Mobbinge uğrayanın bu aşamada yönetime durumu ispat etmesi zor olduğu gibi yönetimde bu duruma olumsuz bakar.”

### **2.6.4. Damgalama**

“Bu aşamada odak noktasında bulunan çalışan, çalışma düzenini bozan, kavgacı ve ruhsal açıdan hastalıklı olarak damgalanır. Kişiye yönelik sürekli mobbing uygulaması git gide artış göstermektedir [58].Yönetimin yanlış davranması ve inanmaması mobbing mağduru kişinin sağlık problemlerinin hızlanmasına neden olur. Bu durum bir sonraki aşamayı hızlandırır. Hoş olmayan yakıştırmalar veya damgalanmalar kişiyi sürekli olumsuz etkilemekte ve kişiden iş için sağlıklı verim alınmamaktadır.”

### **2.6.5. İşine Son Verme**

“Bu aşamada çalışma ortamında mobbing artık had safhada ve mobbinge maruz kalan çalışan sürekli bunaltılmaktadır. Bu durum çalışanın çalışma yaşamını psikolojik olarak aşırı derecede etkilemektedir. Dramatik şekilde işten ayrılması, istifa etmesi, erkenden emekli olması gibi psikolojik olaylarla karşı karşıya kalınır. Durum çıkılmaz bir hal alırken mobbing mağduru, mobbingi uygulayana fiziki müdahalelerde bulunur ya da intihara kadar sürüklenir. Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumundan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum kendiliğinden ortaya çıkmamıştır [59]. Bu aşamanın sonucunda kişi istifaya zorlanmış olduğu için ruhsal sorunlarla baş başa kalmış ve mobbingi uygulayan amacına ulaşmıştır.”

### **2.7. Mobbingin Etkileri**

Mobbinge hedef olan kişi. “kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış, psikolojik çöküntüye uğramış hisseder. Öz güveni sarsılır, kendi yeteneklerinden kuşku duymaya başlar. Sürekli ve yoğun stres yaşar. Psikolojik ve bedensel bir takım rahatsızlıklarla karşılaşır, hatta bazıları çalışamaz hale gelir. Gelişmiş batı ülkelerinde; milyonlarca çalışanın, uğradıkları mobbing davranışları nedeniyle profesyonel yardım gördükleri ve mobbingin pek çok ülkede, psikolojik yardım alma nedenleri arasında ilk sıralarda yer aldığı bilinmektedir” [60].

“İş yerinde yıldırma sonucu kişide ciddi hastalıklar, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla kişi artık mağdur değil kurban konumundadır. Mobbinge maruz kalanlar üzerinde, tacizin etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar bireysel ve örgütsel sonuçlarını incelemişlerdir” [52].

#### **2.7.1. Mağdura Olan Etkileri**

“Mobbingin olumsuz sonuçlarından en çok zarar gören mağdur bireydir. Sistemli ve kasıtlı olarak yinelenen yıldırmanın etkileri, birey üzerinde zaman içerisinde oluşan birikmiş zararlar olarak ortaya çıkar” [54].

Yaşanan sıkıntılara bağlı olarak mobbinge maruz kalanda, “psikolojik problemlerin yanı sıra fizyolojik hastalıklar da baş göstermektedir. Deride kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü, görmede bulanıklık, ani göz kararması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sindirim sistemi zayıflamasına bağlı olarak da çabuk hastalanabilme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır [61]. Ayrıca üreme sistemi hastalıkları ve iç salgı bezihastalıkları; Troid hastalıkları ve diyabet de meydana gelebilmektedir” [62].

Hasan Tutar’a göre “Yıldırma sonucu görülen kişilik bozukluğu veya psikosomatik hastalıklar üç şekilde ortaya çıkar. Birinci tür etkide; amaçlarını ve değerlerini kaybeden mağdurlar içinde buldukları anla sınırlı bir yaşam sürerek amaç ve umutlarından uzaklaşırlar. Bu “anı yaşama” olgusunda anlamlılık ve belirlilik yoktur. Mağdurlar daha önce korudukları ve savundukları örgütsel değerler karşı tepki göstermeye başlayarak kendilerini savunurlar. İkinci tür etkide; mağdur, örgütsel kültür ve etik kurallara karşı duyarsızlaşır. Mağdurlar, örgütsel amaç ve davranışlarını yönlendiren değerleri kaybederler. Örgüt içerisinde bir gelecek beklentisi kalmayan mağdur gelecek arayışlarını örgüt dışında sürdürür. Üçüncü tür etkide; mağdur sıkıca bağlı olduğu örgütsel değer ve amaçlarını yitirir. Mağdur, kendini savunacak ve ayaklarını basacak zemini kaybederek bir boşluğa düşer, hiçlik duygusuyla yaşamaya çalışır.” [12].

### **2.7.2. Aile ve Çevreye Olan Etkileri**

“Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olan mobbing, sadece mobbinge maruz kalan değil aynı zamanda aile yaşantısına da tesir eder. İşyerinde yaşanan mobbing olgusunun bireyin özel yaşamına yansımaları sonucunda karı-koca ilişkilerinin yara almasına; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin sarsılmasına; çocuklarda kişilik bozukluklarının görülmesine neden olur. Mağdurun iş yerinde yaşadığı psikolojik şiddeti ne derecede ailesine yansıttığı önemlidir. Bazı durumlarda işgören ailenin vereceği tepkilerden kaçınarak iş yerinde yaşadığı sıkıntıları dile getiremez. Hatta işten çıkarıldığı halde bundan ailesine hiç söz etmeyen ve işe gidiyormuş gibi aylarca düzenli olarak her sabah evden çıkıp her akşam eve dönen kişiler de vardır” [1].



“Bireyin iş yerinde yaşadığı sorunları eve taşınmasıyla aile ortamı da iş yerinde yaşanan psikolojik şiddetten etkilenir. İşyerinde yaşadığı sıkıntılar nedeniyle eşine ve çocuklarına yeterli ilgiyi göstermeyen birey, aile ortamında da huzursuz olur. İş yerinde ve aile ortamında huzuru bulamayan birey, psikolojik travmalar yaşayıp intihar edebilir.” [1].

### 2.7.3. Örgüte Etkileri

Mobbing, “örgütün tümünü etkisi altına alarak adlandırılmayan bir huzursuzluk, karmaşa ve çatışma ortamı oluşturur [63]. Zorbalar düşük moral, korku, öfke ve depresyon ile çalışma ortamını zehirlerler.”

Psikolojik şiddet olayı, “bireylerde olduğu gibi örgütlerde de yıkıcı sonuçlara yol açar. Örgüt içinde tahribata neden olan bu olay büyük ölçüde mali kayıp niteliği taşır. Fakat bu zararlar yalnızca mali kayıp olmakla kalmaz ağır sosyal sonuçların oluşmasına da sebep olması kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde buldukları iş ortamından hoşnut kalmazsa, psikolojik baskılara maruz kalıyor ve duygusal baskılarla mücadele ediyorsa, iş yerinde yaşanan bu negatif durumu aile ortamında, arkadaş çevresinde anlatmaları muhtemeldir. İşyerinde yaşanan bu olumsuzluklar grup çalışmalarını ve beraberliği bozar. Ekip olarak birlikte hareket etmeyi engeller bu da iş yerinde gereken başarıya ulaşılmasına neden olur. İmajı zedelenen örgüt saygınlığını yitirir ve rekabetçi firmalar tarafından tarihin tozlu sayfalarına gömülmeleri kaçınılmaz sonuçları olur” [1].

Yıldırma davranışları sonucunda örgütlerde ortaya çıkan maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Azalmış etkinlik, verimlilik ve karlılık
- Devamsızlık, hastalık izni ve personel devir artışı
- Kötü moral, çalışanın sadakat ve bağlılığında erozyon
- İşe alım ve eğitim ile ilgili ortak maliyetler
- Artan çalışan tazminat talepleri
- Tazminat ve sigorta masraflarındaki artış

- Arabulucu, danışman gibi dolaylı maliyetlerin artması
- Olumsuz ve kötü imaj
- Güvenli olmayan bir çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenlik mevzuatı ihlali için getirilen cezalar
- Hukuki maliyetler

“Örgüt içerisinde grup çalışmalarına ortam sağlanamayan, sürekli çatışmaların, duygusal tacizlerin yaşandığı bir ortam elbette ki örgüte zarar verecektir. Örgüt çalışanları arasında yaşanan fikir uyuşmazlığı, kıskançlık gibi durumlar verimin düşmesine neden olabilir. Bu durum örgütün hem içerden hem de dışarıdan olumsuz tepkiler almasına, maliyet kayıplarına ve imajının zedelenmesine neden olabilir [4]”.

## **2.8. Mobbingi Önleme Yöntemleri**

İşyerindeki mobbing, ortamdaki huzur ve güveni sarsarak, iş yerinde olumsuz hava oluşturmaktadır. Bu nedenle mobbing yaşayan kişilerin hayal kırıklığı, üzüntü ve endişe içinde olmaları doğal karşılanmalıdır. Ancak mobbinge maruz kalan bireyin yaşamını bir ömür bu şekilde devam ettirmesi söz konusu değildir. Mobbinge mücadele edebilmek için, önce mobbingin ne olduğunu bilmek ve mobbing davranışını doğru yorumlamak gerekmektedir. Ayrıca bireyler, haklarının ve izlenebilecek farklı yolların da varlığından haberdar olmalıdır. Mobbinge bireysel mücadele yöntemlerinin dışında, örgütsel mücadele yöntemlerinin de büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir [12].

### **2.8.1. Örgütsel Yöntemler**

“Mobbing, gerek özel sektör, gerekse kamu kurumlarında görülebilmektedir. Bu kurum ve kuruluşların, bazı önlemler alarak mobbing riskini önlemesi veya en aza indirmesi mümkün olabilmektedir. İnsanlar üzerindeki bu psikolojik tacizi önlemek için kurumlarda yararlı olabilecek ilkeler şunlardır [12]”:

- Çalışanların görev ve sorumluluklarını tanımlamak
- Çalışanların üst yönetimden takdir, övgü, güven ve sevgi görmesini sağlamak

- Personelin fikir ve düşüncelerine önem vermek
- Çalışanlara kararlara katılım ve etkileme şansı vermek
- Yönetici konumunda çalışanlara da iş kültürü, iş ahlakı, kriz ve iletişim konularında eğitim vermek mümkün olmalıdır
- Yöneticinin söylemleri ile eylemlerinin arasında tutarlılık olmalıdır
- Yöneticiler etik düşünüş ve davranış olarak diğer çalışanlarına örnek olmalıdır
- Yöneticiler katı insanlar olmamalıdır
- Yöneticilerin memnuniyeti değil müşterilerin memnuniyeti ön planda olmalıdır [7].

“Mobbing süreci yaşamış olan bireye, başta bağlı bulunduğu kurum yardımcı olmalıdır. Kişi rehabilite edilmeli ve rehabilitasyon süreci boyunca desteklenmeli, tekrar kendine gelmesi için gerekli zamana izin verilmeli fakat işe geri dönmesi içinde cesaretlendirilmelidir. Çok zaman geçirmeden işe tekrar dönmesi gruba tekrar katılımını kolaylaştırabilir. İlk başlarda part time çalıştırılarak esneklik sağlanabilir. Meslektaşları tarafından destek kendine güveni artırır. Kurbanlar kendilerini çevrelerinde güvende hissetmek istemektedir.” [7].

### **2.8.1.1.Örgütsel Kültür**

Örgütsel kültür tanımlarından biri şudur: “Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.” Örgüt kültürünün aşamaları vardır; Birinci aşaması tek kişinin fikriyle başlar. İkinci aşamada bu kişi taslağını çalışacağı örgüt arkadaşlarıyla paylaşır. Böylece taslak bir proje haline dönüşür. Üçüncü aşamada örgütün işlevsellik kazanması için fon oluşturulur. Bir yer tutulur ve işletme faaliyete geçirilir. Son aşamada örgüte üyeler katılır ve zamanla güçlenmeye başlar [64].

Bir işletme örgütü, aşamalarını güçlü geçirmediyse, örgüt yapısında sorun olur. Eğer işletme kültüründe bir zayıflık olursa mobbinge zemin oluşur [64].

### 2.8.1.2.Bireysel Yöntemler

Örgütlerde yaşanan mobbingin bireylere birçok sorun yaşatması nedeniyle, mobbingle mücadele etmek zorunlu bir hal almaktadır. Mobbing kurbanlarının mücadelelerinin zor olmasının nedeni, mobbingin kesin kanıtlarının nadiren bulunması ve ispat edilebilmesinin güç olmasıdır. Kurbanların, saldırganların kullandığı taktikleri boşa çıkaracak stratejiler geliştirebilmeleri mobbingle başa çıkmada etkili olmaktadır [65].

“İşyerinde herkesin mobbinge karşı korunması gerekir. Mobbinge maruz kalan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu kısmen kişinin mobbinge uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda bu durumdan ötürü kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir. Bu oldukça yanlış bir tutumdur. Kurban öncelikle mobbingin kendisinden kaynaklanan ve olağan bir durum olmadığını, bunun çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir.” Mobbingle bireysel olarak başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Bunlar; mobbingin yönetilebilir bir sorun olduğunu kabul ederek mobbinge anlayış gösterme, mobbinge karşı savaş verme ve mobbing karşısında geri çekilmedir [12].

- Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Mobbing sistemli biçimde devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, mobbinge anlayış gösterme doğru bir yöntem değildir.
- Karşı savaş verme durumunda, kurban saldırganın yöntemini seçmemeye dikkat etmelidir. Mobbingle başa çıkmada saldırganın yöntemini seçmek, kurbanı saldırganın karşısında zayıf düşürür. Kurban, kabul edilebilir tepkilerle, ahlak ilkelerine ve yasalara uygun davranışlarla, saldırganı sıkıştırmalıdır. Bu yöntemin seçilmesi durumunda kurban aynı zamanda sosyal destek bulmaya çalışmalıdır.
- Mobbingle mücadelenin üçüncü yöntemi olan geri çekilme, ancak güç dengesi arasında büyük oransızlığın olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır; aksi halde kurbanın geri çekilmesi saldırganı cesaretlendirecektir.

### **2.8.1.3.Özgüven ve Özsaygı**

Çalışma yaşamında rekabetin ortaya çıkmasıyla çalışanların mobbing uygulamasına neden olmaktadır. Mobbing yaşanan bir çalışma ortamında güvenin zedelenmesi söz konusu olur. Güven, bireysel ya da çalışma ortamında bulunan tüm bireylerin karşılıklı olarak fedakârlık göstermesi veya pozitif beklentiler içinde olmasıdır. Güven, yazılı olabileceği gibi sözlü de olmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireyler hoş olmayan durumlarda suçlu arandığı vakitte kendilerini sorgulamaya başlamakta ve güven bunalımını yaşamaktadırlar. Bu durum gün geçtikçe bireyde sürekli bir sorun haline gelmekte ve örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir [66]. Örgütte olumsuz havayı ortadan kaldırmak amacıyla çalışanın güvenini tekrar kazanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanın mobbinge karşı dirençli olması farklı şekilde olur. Bu direnç, uyum seviyesi ve direnme sınırlarını göstermektedir. Öz saygının geliştirilmesiyle mobbing ile başa çıkılmaya çalışılmaktadır [67]. Burada örgüt içinde kendi inisiyatifini kullanarak aşamaya katılması son derece önemlidir. Özgüven, çalışana olumlu, girişimci ve realist bir ruhsal yapı kazandırmalı aksine hayali, gerçeğe bağdaşmayan ve müdafaacı davranışlar özgüven değildir. Mobbing mağduru çalışanın sağlıklı ve dikkatli karar vererek sorunlara mantıklı yaklaşması gerekmektedir. Bunu becermesi için bireyin kendi kişiliğini iyi analiz etmesi ve bunu yapmak için mobbingin farkına varması ve iyi tahlil etmesi gerekmektedir [66]. Örgütte olan bu durumun diğer çalışanlara aktarması ve moralini yüksek tutması özgüven problemi yaşamayarak mobbinge başa çıkabilir.

### **2.8.1.4.İletişim Kurma**

“Kişiler arası iletişim kurabilme becerisi iş yerinde fark yaratan bir unsurdur. Alanında uzman, görevinde teknik yetkinliği tüm yönetici ve meslektaşları tarafından takdir edilen bir çalışan olmak, iş hayatında başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. Çünkü kişisel olarak başarıda teknik yetkinlik kadar, hatta bu yetkinliğin ötesinde, kişinin kendini ifade ediş tarzı, diğer kişilerle (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler vb.) iletişim ve ilişki kurma tarzı önemli bir rol oynamaktadır”[12].

Daniel Goleman'ın popülerleştirdiği “Duygusal Zekâ” kavramı da kişisel ve kişiler arası beceriler gerek özel gerekse iş yaşamındaki öneminin altını çizerek akıllı ve başarılı kişi kavramına bu doğrultuda yeni bir tanım getirmektedir [66].

“İlişkilerde önyargıların ve farklı bakış açılarının ne kadar yönlendirici olduğunun bir kanıtı da, genel bir önyargı çerçevesinde iletişim ve ilişki kurma çerçevesinde soğuk olarak bilinen İngilizlere ait bir atasözüdür. Kendinizi idare ederken aklınızı, başkalarını idare ederken kalbinizi kullanın” [12].

“Kişiler arası ilişki kurmanın ve bu alanda da başarılı olmanın temeli, ünlü filozof Socrates'in de öğütlediği gibi önce kişinin kendisini tanımasından geçmektedir. Ardından da diğer kişilerin duygularını ve düşüncelerini anlama, başka bir deyişle empati kurma becerileri gelmektedir. Kendisi ile ilgili farkındalığını artırmış, empati becerilerini geliştirmiş ve diğer kişilerle iletişim kurma becerilerini de zenginleştirmiş bir kişiye; kişisel tatminin, başarının ve takdir edilmenin kapıları açılmaktadır.” [67].

“Mesleğinde başarıya ulaşmış, bilgi ve becerileri ile kendini iş hayatında kanıtlamış ve geleceği parlak insanların mobbing eylemlerine maruz kalması ne kadar olası ise, duygusal zeka, empati ve iletişim kurma becerisi gelişmiş, çevresinde saygınlık kazanmış insanların kendilerine uygulanan mobbing eylemlerine karşı mücadele vermesi o kadar kolay olmaktadır.” [67].

### **2.8.2. Hukuksal Yöntemler**

Mobbing konusunda gerek iş görenler gerekse işverenler tam anlamıyla bilgiye sahip değiller. Bu açıdan yapılan davranışın mobbing olup olmadığı konusunda emin olmamakla beraber, yasal haklardan habersiz olma yasal yola başvurma konusunda bireylerde kararsızlığa neden olmaktadır. Mobbinge maruz kalan çalışanın veya çalışanların yasal yollara başvuramamasının önündeki en büyük engel elinde yazılı bir kanıtın olmaması, yapılan davranışı belgeleyememesi, güvенеbilecek yasal temsilcinin olmaması, mobbingin sonuçlanmasının yıllar sürmesi, bu süre zarfında stresli bir durum oluşması, yasal yollara başvurduğu için yeni bir işe alınmama telaşında olması, iş kaybından dolayı insanların bakış açısı ve

bireyin kurumuna olan aidiyet hissi olarak sayılabilir. Mobbing mağduru bireylerin, mobbing uygulayıcısı ile diyalog kurması ve yaptığı kötü davranışlarının sonlandırılmasını istenmesi bunu yaparken yanında bir şahit bulundurmasıyla yapılan kötü muameleyi ve anlamsız emirleri yazılı olarak kaydetmesi gerekir. Bunun sonucunda gerekli yollara başvurusu uygun olacaktır [68]. Çalışanın mobbinge karşı hangi yasal haklara sahip olduğu konusunda bilgilendirilmesi gerekir.



### 3. TÜRKİYE'DE MOBBİNG

#### 3.1. Hukuksal Açıdan Mobbing

Yasalarımızda mobbing üzerinde durulmaya çalışan bir kavramdır. Mobbing'in yasal zemine oturtulması için 19 Mart 2011 tarihinde resmi gazetede yayınlanan işyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi' ne ilişkin Başbakanlık Genelge' si yayımlanmıştır [69].

Daha sonraları ise 17 Ocak 2012 Tarihli ve 2/320 esas numaralı “Çalışma Ortamında Psikolojik Tacizin Önlenmesi ve Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu Kurulması Hakkında Kanun Teklifi”nin verilmesi ve sonra yürürlüğe giren Borçlar Kanununun özellikle 417. Maddesi bu konuyu ele almıştır. Bir diğer gelişmede Mobbinge Mücadele Derneği'nin kurulması olmuştur. Son olarak 2013 yılında 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu çıkarılmıştır. En son olarak da ALO 170 Hattının kurulması önemli gelişmeler arasında gösterilebilir. Zaten mobbing mahkeme kararı ile Türk hukuk sistemine girmiştir. Jeoloji Mühendisleri Odasında çalışan Tülin YILDIRIM Ankara 8. İş Mahkemesine başvurarak, psikolojik tacize maruz kaldığı iddiasıyla Jeoloji Mühendisleri Odası'na dava açmıştır. Ankara 8. İş Mahkemesi tarafından verilen 2006/19- 2006/625 sayılı, 20 Aralık 2006 tarihli kararda Tülin YILDIRIM haklı bulunarak, 1000 TL tutarında manevi tazminat almaya hak kazanmıştır. Ankara 8. İş Mahkemesi bu kararı verirken İş Kanununda açıkça yer almayan psikolojik tacizin tanımını da yapmıştır. Yargıtay 9.Ceza Dairesi de 2007/3154 esas, 2008/13307 sayılı karar ile Ankara 8.İş Mahkemesinin verdiği bu kararı onaylayarak psikolojik taciz davaları konusunda emsal oluşturmuştur [70].

Mobbing kavramı unsurlarıyla değerlendirildiğinde ispatı çalışana ait olan bir olgudur. Hukukun genel kuralı gereğince her müddei iddiasını ispatla yükümlüdür. Bu yüzden ki mobbing mağduru çalışan bu durumu belgelendirmeli veya tanıklarla ispat etmelidir. Mağdur kişinin [71];

- Yapabiliyorsa durumu delillendirmeye çalışması,
- Yaşadığı durumu diğer çalışanlara anlatması,
- Mobbing uygulayıcısının üstlerine durumu yazılı olarak bildirmesi,



- Olayları her ayrıntısıyla not etmesi,
- Ve son olarak da belirli aralıklarla doktor raporu alması gibi işlemleri yapması yerinde ve isabetli olacaktır.

Sonuç olarak çalışma hayatında mobbinge bu kadar karşı karşıya iken batı toplumunun aksine, Türkiye’de mobbinge maruz kalan çalışanların hukuksal olarak hangi yollara başvuracağı ya da hangi kanunda sorunu çözeceği bilinmemektedir. Ancak mobbinge karşılık gelecek kanun maddesi yeni literatüre girmiş ve mobbinge maruz kalan bireylerin hangi hukuki maddeye başvurmaları konusunda yol göstermektedir.

### **3.1.1. Borçlar Kanununda Mobbing**

2002 tarihinde yasalaşan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 417. maddesi Türkçe de psikolojik taciz anlamına gelen mobbing kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı yürürlükte bulunan Borçlar Kanununun 332. maddesinde işçinin kişiliğinin genel olarak korunması ele alınarak düzenlenmiştir [72].

417. madde üç fıkradan oluşmaktadır:

Maddenin birinci fıkrası; işverenin işçinin kişiliğini koruma, kişiliğine saygı gösterme, sağlığını gözetme, işyerinde ahlaka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğünü öngörmektedir.

Maddenin ikinci fıkrasında, işverenin işçinin sağlık, yaşam ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir. Fıkra göre, işverenin özellikle iş kazalarına karşı gerekli önlemleri alma sorumluluğu vardır.

Maddenin son fıkrasında “İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir” denilmiştir. Fıkra, sözleşmeye aykırılıktan dolayı tazminat yükümlülüğüne ilişkin hükümlere gönderme yapılmıştır.

Zararların giderilmesi için, haksız fiillere ilişkin zaman aşımı süresi yerine, sözleşmeye aykırılık sebebiyle zaman aşımına ilişkin hükümler uygulanacaktır.

### **3.1.2. Türk Ceza Kanununda Mobbing**

Kişi hak ve özgürlüklerini, kamu düzen ve güvenliğini, hukuk devletini, kamu sağlığını ve çevreyi, toplum barışını korumak, suç işlenmesini önlemek amacıyla düzenlenen 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu da (12/10/2004 tarih ve 25611 sayılı Resmi Gazete) mobbing fiillerine karşı adli yaptırımlar öngörülmektedir. Mobbingde kullanılan fiiller: iş ve çalışma hürriyetinin ihlali, cebir, tehdit, şantaj, ayrımcılık, cinsel taciz, iftira, hakaret, kişinin huzur ve sükûnunu bozma, eğitim ve öğretimi engelleme, işkence gibi birçok suç teşkil eden fiillerden oluşabilmektedir. Kanunda suç sayılan bu fiiller karşılığında, uygulanan yaptırım olarak cezalar, hapis ve adlî para cezaları (k5237: m45) olmaktadır. Aşağıda mobbing olgusundan örnekler verilerek, Türk Ceza Kanunundaki maddeler işlenmiştir:

Mobbing, çalışma özgürlüğünü kısıtlar. Bu kısıtlama, işyerinden uzaklaştırmak ya da benzeri sebeplerle üstü kapalı tehdit ve zorlama ile gerçekleşebilir. Bu zorlama ücretin ödenmemesi ya da eksik ödenmesi şekillerinde ortaya çıkabildiği gibi, işyerinin fiziki ortamında değişiklik yapılması, insan onuruna bağdaşmayacak nitelikte işyeri ortamı oluşturulması şeklinde de ortaya çıkabilir. Kanunun “İş ve çalışma hürriyetinin ihlali” başlıklı 117’inci maddesinde;

- Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikâyeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir.
- Çaresizliğini, kimsesizliğini ve bağıllığını sömürmek suretiyle kişi veya kişileri ücretsiz olarak veya sağladığı hizmet ile açık bir şekilde orantısız düşük bir ücretle çalıştıran veya bu durumda bulunan kişiyi, insan onuru ile bağdaşmayacak çalışma ve konaklama koşullarına tabi kılan kimseye altı aydan üç yıla kadar hapis veya yüz günden az olmamak üzere adlî para cezası verilir” hükümlerine yer verilerek bu fiillere karşı yaptırım öngörülmüştür.

- “Yukarıdaki fıkra da belirtilen durumlara düşürmek üzere bir kimseyi tedarik veya sevk veya bir yerden diğ er bir yere nakleden kişiye de aynı ceza verilir” hükmü öngörülmüştür. Psikolojik tacizin yönü açısından üstten alta taciz dışında, alttan üste ya da yatay taciz durumlarında da benzeri bir yaptırım şu şekilde kanuna alınmıştır.
- “Cebir veya tehdit kullanarak, işçiyi veya işverenlerini ücretleri azaltıp çoğaltmaya veya evvelce kabul edilenlerden başka koşullar altında anlaşmalar kabulüne zorlayan ya da bir işin durmasına, sona ermesine veya durmanın devamına neden olan kişiye altı aydan üç yıla kadar hapis cezası verilir.”

Gerek askeriye gibi militarist yapılı gerek polis veya itfaiye teşkilatı gibi yarı militarist yapılı kurumlarda, işe yeni başlayanların geçirildiği psikolojik taciz süreci fiziksel şiddeti de içerebilmektedir [17]. Benzer işyerlerinde psikolojik taciz sürecinde fiziksel şiddet hem saldırgan hem de izleyiciler açısından gayet “tabii” gözükülebilmektedir. Bu durum Kanunun “Cebir” başlıklı 108’nci maddesinde; Yasaklanmış bir şeyi yapması veya yapmaması ya da kendisinin yapmasına müsaade etmesi için bir kişiye karşı cebir kullanılması halinde, kasten yaralama suçundan verilecek ceza üçte birinden yarısına kadar artırılarak hükmolunur” denilmiştir. Aynı olağan görülme tehdit ve şantaj için de mevcut olabilmektedir. Zira saldırgan, mağdurun işyerinden ayrılması için bu silahlara da başvurabilmektedir. Kanunun “Tehdit” başlıklı 106’nci maddesinde; Bir başkasını, kendisinin veya yakınının hayatına, vücut veya cinsel dokunulmazlığına yönelik bir saldırı gerçekleştireceğinden bahisle tehdit eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Mal varlığı itibarıyla büyük bir zarara uğratacağından veya sair bir kötülük edeceğinden bahisle tehditte ise, mağdurun şikâyeti üzerine, altı aya kadar hapis veya adlî para cezasına hükmolunur.” Kanunun “Şantaj” başlıklı 107’nci maddesinde; Hakkı olan veya yükümlü olduğu bir şeyi yapacağından veya yapmayacağından bahisle, bir kimseyi kanuna aykırı veya yükümlü olmadığı bir şeyi yapmaya veya yapmamaya ya da haksız çıkar sağlamaya zorlayan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adlî para cezası ile cezalandırılır. Kendisine veya başkasına yarar sağlamak maksadıyla bir kişinin şeref veya saygınlığına zarar

verecek nitelikteki hususların açıklanacağı veya isnat edileceği tehdidinde bulunulması halinde de birinci fıkraya göre cezaya hükmolunur” hükümlerine yer verilerek bunlara set çekilmek istenmiştir. Yine de belirtmek gerekir ki: psikolojik taciz genellikle alttan alta ilerleyen bir süreçtir ve bu nedenle saldırgan açık bir şekilde cebir, tehdit veya şantajın silahlarına başvurmaz.

Psikolojik taciz (Mobbing) yukarıda Anayasa ve Devlet Memurları Kanunlarında incelendiği ve aşağıda İş Kanunu’nun ilgili kısmında inceleneceği üzere eşitlik ilkesinin ihlali şeklinde ortaya çıkabilir. Ceza Kanununda ise, “Ayrımcılık” başlıklı 122’nci maddesinde; Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; a) Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanılmasını engelleyen veya kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hallerden birine bağlayandır. Kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen Kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir” denmektedir.

Psikolojik taciz kişi hakkında hakaret ve iftira usullerini de kapsamaktadır. Ceza Kanunu’nun “Hakaret” başlıklı 125’inci maddesine göre: “(1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun giyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilat ederek işlenmesi gerekir. Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi halinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur. Hakaretin alenen işlenmesi halinde ceza altıda biri oranında artırılır.” Psikolojik tacizin kamu görevlisine karşı işlenmesi aşamasında hakaret suçu işlenişse ceza ağırlaştırılmaktadır: Hakaret suçunun; Kamu görevlisine karşı görevinden dolayı, işlenmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz”. Hakaret üstü kapalı bir şekilde gerçekleşebilir. Bu halde dahi saldırgan aleyhinde Türk Ceza Kanununa göre yaptırımda bulunulabilir. Kanunun “Mağdurun belirlenmesi” başlıklı 126’ıncı maddesinde, “Hakaret suçunun işlenmesinde mağdurun ismi açıkça belirtilmemiş

veya isnat üstü kapalı geçirilmiş olsa bile, eğer niteliğinde ve mağdurun şahsına yönelik bulunduğu duraksamayacak bir durum varsa, hem ismi belirtilmiş ve hem de hakaret açıklanmış sayılır” denilerek, psikolojik tacizin bir aracı olan üstü kapalı hakaret yasaklanmıştır. Hakarete benzer olarak, Kanunun “İftira” başlıklı 267’nci maddesinde; Yetkili makamlara ihbar veya şikâyette bulunarak ya da basın ve yayın yoluyla, işlemediğini bildiği halde, hakkında soruşturma ve kovuşturma başlatılmasını ya da idari bir yaptırım uygulanmasını sağlamak için bir kimseye hukuka aykırı bir fiil isnat eden kişi, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır” denilmektedir. “Suç Uydurma” başlıklı 271’inci maddesi de aynı minvaldedir.

Sonuçta mobbing insana verilen bir eziyet türüdür. Kanunun 96’ıncı maddesine göre; Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur”.

Yukarıda sayılan mobbing unsuru fiillerin tekerrürü veya birlikte uygulanması halinde suçların içtimaı gündeme gelmektedir. Örneğin psikolojik taciz uygulanırken hem iş ve çalışma hürriyetinin ihlali hem hakaret hem ayrımcılık suçları birlikte işlenebilmekte, aynı suçların mağduru genellikle aynı kişi olmaktadır. Bu durumda, zincirleme suçgündeme gelmektedir: Bir suç işleme kararının icrası kapsamında, değişik zamanlarda bir kişiye karşı aynı suçun birden fazla işlenmesi durumunda, bir cezaya hükmedilir. Ancak bu ceza, dörtte birinden dörtte üçüne kadar artırılır. Bir suçun temel şekli ile daha ağır veya daha az cezayı gerektiren nitelikli şekilleri, aynı suç sayılır. Mağduru belli bir kişi olmayan suçlarda da bu fıkra hükmü uygulanır. Aynı suçun birden fazla kişiye karşı tek bir fiille işlenmesi durumunda da, birinci fıkra hükmü uygulanır. Yine sadece bir fiille birden fazla suç işleyen kişi hakkında da İşlediği bir fiil ile birden fazla farklı suçun oluşmasına sebebiyet veren kişi, bunlardan en ağır cezayı gerektiren suçtan dolayı cezalandırılır” hükmü uygulanır.

Türk Ceza Kanunu’nda psikolojik taciz ile ilgili birçok suç ve cezaları yukarıda verilmiştir. Fakat psikolojik tacizde ortaya çıkan fiil ve hareketler bunlarla sınırlı değildir. Psikolojik taciz her kültür, ortam ve kişide farklı şekillerde ortaya

çıkması sebebiyle ceza kanununda yer alan birçok fiil psikolojik tacizde kullanılabilir. Örneğin yukarıda değinilmeyen fiillerden eğitim ve öğretimin engellenmesi, siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi, inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme, sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi, dilekçe hakkının kullanılmasının engellenmesi, haberleşmenin engellenmesi gibi daha birçok fiil psikolojik taciz fiili ortaya çıkabilir.

Tüm bu maddeler göstermektedir ki, bazı psikolojik tacizde kullanılan bazı hal ve fiiller saldırgan açısından ağır sonuçlar doğuran bir olgudur. Bununla birlikte Ceza Kanunu, konusu suç teşkil eden hal ve fiili önlemekte, bu hal ve fiiller, psikolojik tacizin bir parçası olsun olmasın cezalandırılmaktadır. Bu itibarla bunların psikolojik taciz sürecinde ortaya çıkması ve yaptırıma uğraması, psikolojik tacizi değil, hal ve fiili cezalandırmaya yöneliktir. Ceza Kanunu'na psikolojik tacizin yasak olduğuna ilişkin hüküm konulması ile yaptırımlarının belirlenmesi, psikolojik tacizle mücadele açısından önemlidir.

### **3.1.3. Medeni Kanunda Mobing**

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu (08.12.2001 tarih ve 24607 sayılı Resmî Gazete), “sözüyle ve özüyle değindiği bütün konularda uygulanır”. Kanun, her ne kadar sözüyle olmasa da, özüyle psikolojik tacize (Mobbing) değinmektedir.

Medeni Kanun'un 2'inci maddesinde yer alan dürüst davranma ilkesine göre, “Herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır”. Birisinin böyle bir zorunluluğun varlığını saldırganına anlatması gerekmektedir.

Kanun hakları ve kişisel bütünlüğü koruma altına almakta, Kanun'un “Kişiliğin korunması” başlıklı 23'üncü maddesinde, “kimse hak ve fiileliyetlerinden kısmen de olsa vazgeçemez. Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlandıramaz”. Bu durumda mağdur psikolojik tacize boyun eğmemelidir.

Mağdur kendisini koruyamayabilir, hakları saldırıya maruz kalabilir. Bu durumda, saldırıya karşı korunma isteyebilmektedir. Medeni Kanun'un 24'üncü maddesinde "Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir şeklindedir". Mağdur, Kanun'un 25'inci maddesine göre dava açabilmektedir. Davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir. Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir. Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır". Şu halde, psikolojik taciz (Mobbing) mağduru, koruyucu davaları açabildiği gibi, tazminat talebinde de bulunabilmektedir. Psikolojik tacizle ilgili açılan tazminat davalarında kazanılan en yüksek miktarlar; 12.000 ve 20.000 TL olarak gerçekleşmiştir.

Medeni Kanunu'nun psikolojik tacizle (Mobbing) ilgili hükümleri yukarıda yer almıştır. Bununla birlikte, dava, zaman aşımı ve tazminat gibi hükümler genel hükümler olup, psikolojik tacize münhasır özellik taşımamaktadır. Mevzuata psikolojik tacizde tazminat ve davalarla ilgili hususlara yer verilmesi, psikolojik tacizle etkin mücadele için önemlidir.

### **3.2. TBMM'de Mobbing**

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın-Erkek Fırsat Eşitliği Alt Komisyonu'nun 14.10.2010 tarihli 16. toplantısında "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Alt Komisyonu" kurulması kararlaştırılmış ve 03.12.2010 tarihinde alt komisyon başkanının seçimi ve komisyon çalışmalarında izlenecek yöntem belirlenerek ilk toplantı gerçekleştirilmiştir.

Bu alt komisyon, çalışma süresi içerisinde üç toplantı ve Fransa'ya bir çalışma ziyareti gerçekleştirmiştir. Meclis'te yapılan son iki toplantıda konuyla ilgili kamu kurumu temsilcileri, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve mobbing mağdurları dinlenmiştir. Komisyon çalışmaları sonucunda "İşyerinde Psikolojik

Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” hazırlanmıştır. Bu raporda, çözüm önerileri arasında dikkat çeken bir husus da “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması önerisidir.

Ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu altında “üniversitelerde mobbing iddialarını incelemek” için bir Mobbing Alt Komisyonu daha kurulmuştur.

### **3.2.1. Mobbing Genelgesi**

Türkiye’de yaşanan önemli gelişmelerden bir tanesi de “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” konusunda bir başbakanlık genelgesi çıkarılması olmuştur. Bu genelge 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlemesi konulu Genelge maddeleri aşağıdaki şekildedir.

- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, Alo 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.



- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.



## **4. HASTANE ÇALIŞANLARI ARASINDA MOBBİNG DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

### **4.1. Yöntem**

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir.

### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının mesleki hayatlarında kişisel ve mesleki olarak maruz kaldıkları mobbing düzeylerinin araştırılmasıdır. Araştırma, sonuçları itibariyle gerek sağlık sektörü yöneticileri gerekse araştırmacılara referans olması açısından önem arz etmektedir.

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Araştırma İstanbul İli Zeytinburnu ve Bahçelievler ilçesinde yer alan iki özel sağlık kurumu evreninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, evrenden kolayda örnekleme yöntemi seçilen 212 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan sağlık kurumlarından uygulamaya yönelik gerekli izin belgeleri alınmıştır. Bahsi geçen izin belgeleri, kurumların isimlerini gizli tutma isteği çerçevesinde çalışmaya eklenmemiştir.

### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, İstanbul İli Zeytinburnu ve Bahçelievler ilçesinde yer alan sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelleri ile ölçekte yer alan ifadelere belirtilen görüşler ile sınırlıdır.

#### **4.5.Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada, örneklemin evreni temsil ettiği ve ölçek ifadelerinin araştırmanın amacını ortaya koyduğu varsayılmıştır.

#### **4.6.Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirtilebilir:

H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Sağlık çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri kıdem yıllarına göre farklılık göstermektedir.

#### **4.7.Veri Toplama Aracı ve Güvenilirlik**

Araştırmanın, veri toplama aracı olarak ve mobbingin ölçümünde kullanılan ölçek daha önce başka bir çalışmada kullanılmıştır. Anket soruları Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire-NAQ), işyerindeki psikolojik taciz davranışlarını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçek İngilizce'den Türkçe'ye Selver

Yıldız'ın doktora tezinde kullanılmak üzere çevrilmiştir. Olumsuz Davranışlar Ölçeği'ndeki tüm maddeler psikolojik taciz Ölçek "Hiçbir zaman" seçeneğinden "Bazen", "Ayda bir", "Haftada bir", "Her gün" seçeneğine doğru, önermelerin olumsuz olması sebebiyle 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Dolayısıyla yüksek puan bireyin mobbinge maruz kalmadığını, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Bu ölçeğin devamında yer alan sorularla mobbing uygulayan kişinin özellikleri, mobbingin kişi üzerinde yarattığı etkiler ve kişinin bu durum karşısında verdiği tepkileri tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu haliyle ikinci bölümü oluşturan anket soruları Selver Yıldız'ın "İşyerinde İstismar Davranışlarının Psikososyal Boyutu ve Bir Uygulama" isimli doktora tezi çalışmasından alınarak kullanılmıştır [34].

Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliklerini tespit etmek için yapılan Cronbach's Alpha test istatistiği neticesinde katsayının 0,951 olduğu tespit edilmiş ve verilerin analize uygun olduğu sonucuna erişilmiştir.

#### **4.8.Verilerin Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanıldı.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanıldı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanıldı. Sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	161	75,9
	Erkek	51	24,1
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar cinsiyetlerine göre %75,9 (161 Kişi) Kadın, %24,1 (51 Kişi) Erkek şeklinde dağılmışlardır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Yaş	22-34 Yaş	111	52,4
	35-44 Yaş	56	26,4
	45-60 Yaş	45	21,2
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar yaşlarına göre %52,4 (111 Kişi) 22 – 34 Yaş, %26,4 (56 Kişi) 35– 44 Yaş ve %21,2 (45 Kişi) 45 – 60 Yaş şeklinde dağılmışlardır.

**Tablo 3.** Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Gelir Durumu	1001 - 2000 TL	29	13,7
	2001 - 3000 TL	126	59,4
	3001 - 4000 TL	38	17,9
	4001 TL ve Üstü	19	9,0
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar gelir durumlarına göre %59,4 (126 Kişi) 2001 – 3000 TL, %17,9 (38 Kişi) 3001 – 4000 TL, %13,7 (29 Kişi) 1001 – 2000 TL ve %9 (19 Kişi) 4001 TL ve Üstü şeklinde dağılmışlardır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	
Eğitim Durumu	Okur Yazar	3	1,4
	İlkokul	50	23,6
	Ortaokul	17	8,0
	Lise	84	39,6
	Lisans	28	13,2
	Önlisans	25	11,8
	Lisansüstü	5	2,4
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar eğitim durumlarına göre %39,6 (84 Kişi) Lise, %23,6 (50 Kişi) İlkokul, %13,2 (28 Kişi) Lisans, %11,8 (25 Kişi) Önlisans, %8 (17 Kişi) Ortaokul, %2,4 (5 Kişi) Lisansüstü ve %1,4 (3 Kişi) Okur Yazar şeklinde dağılmıştır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	
Medeni Durum	Bekar	77	36,3
	Evli	135	63,7
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar medeni durumlarına göre %63,7 (135 Kişi) Evli, %36,3 (77 Kişi) Bekar şeklinde dağılmışlardır.

**Tablo 6.** Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	
Kıdem Yılı	1 Yıdan Az	11	5,2
	1 - 5 Yıl	61	28,8
	6 - 10 Yıl	59	27,8
	11 - 15 Yıl	45	21,2
	16 Yıl ve Üstü	36	17,0
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar Kıdem Yıllarına göre %28,8 (61 Kişi) 1-5 Yıl, %27,8 (59 Kişi) 6– 10 Yıl, %21,2 (45 Kişi) 11 – 15 Yıl, %17 (36 Kişi) 16 Yıl ve Üstü ve %5,2 (11 Kişi) 1 Yıdan Az şeklinde dağılmışlardır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Unvan	Acil Tıp Teknisyeni	2	,9
	Anestezi Teknisyeni	3	1,4
	Doktor	2	,9
	Ebe	2	,9
	Güvenlik	9	4,2
	Hemşire	104	49,1
	Paramedik	4	1,9
	Personel	75	35,4
	Psikolog	2	,9
	Sekreter	6	2,8
	Sorumlu Hemşire	3	1,4
	Toplam	212	100,0

Katılımcılar unvanlarına göre %49,1 (104 Kişi) Hemşire, %35,4 (75 Kişi) Personel, %2,8 (6 Kişi) Sekreter, %1,9 (4 Kişi) Paramedik, %1,4 (3 Kişi) Anestezi Teknisyeni ve Sorumlu Hemşire, %0,9 (2 Kişi) Acil Tıp Teknisyeni, Doktor, Ebe ve Psikolog şeklinde dağılmıştır.

## 5.2.Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

**Tablo 8.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	Kadın	161	1,3638	,38718	2,657	0,331
	Erkek	51	1,4359	,64131		
Kişiye Yönelik Mobbing	Kadın	161	1,2151	,33225	6,956	0,194
	Erkek	51	1,2990	,56738		
Genel Mobbing	Kadın	161	1,3071	,34861	5,411	0,262
	Erkek	51	1,3838	,60627		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

**Tablo 9.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	22-34 Yaş	111	1,4555	,56760	3,105	0,077
	35-44 Yaş	56	1,2967	,28460		
	45-60 Yaş	45	1,3026	,28472		
	Toplam	212	1,3811	,46053		
Kişiyeye Yönelik Mobbing	22-34 Yaş	111	1,2950	,48844	3,080	0,048
	35-44 Yaş	56	1,2031	,29538		
	45-60 Yaş	45	1,1278	,21401		
	Toplam	212	1,2353	,40161		
Genel Mobbing	22-34 Yaş	111	1,3943	,52473	3,167	0,074
	35-44 Yaş	56	1,2611	,27617		
	45-60 Yaş	45	1,2360	,23591		
	Toplam	212	1,3255	,42466		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların kişiyeye yönelik mobbinge maruz kalma düzeylerinin yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılığın kaynağını tespit etmek için yapılan post – hoc analizi (Tukey) neticesinde 22 – 34 yaş aralığında olanların 45 – 60 yaş aralığında olanlara göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldığını söylemek mümkündür.



**Tablo 10.** Yaşa Göre Tukey Tablosu

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkları(I-J)	Std. Hata	Sig.
İşeYönelik	22-34 Yaş	35-44 Yaş	,15883	,07474	,087
		45-60 Yaş	,15297	,08059	,142
	35-44 Yaş	22-34 Yaş	-,15883	,07474	,087
		45-60 Yaş	-,00586	,09129	,998
	45-60 Yaş	22-34 Yaş	-,15297	,08059	,142
		35-44 Yaş	,00586	,09129	,998
Kişiyeyönelik	22-34 Yaş	35-44 Yaş	,09192	,06519	,338
		45-60 Yaş	,16727*	,07028	,048
	35-44 Yaş	22-34 Yaş	-,09192	,06519	,338
		45-60 Yaş	,07535	,07962	,612
	45-60 Yaş	22-34 Yaş	-,16727*	,07028	,048
		35-44 Yaş	-,07535	,07962	,612
GenelMobbing	22-34 Yaş	35-44 Yaş	,13328	,06890	,132
		45-60 Yaş	,15836	,07429	,086
	35-44 Yaş	22-34 Yaş	-,13328	,06890	,132
		45-60 Yaş	,02508	,08416	,952
	45-60 Yaş	22-34 Yaş	-,15836	,07429	,086
		35-44 Yaş	-,02508	,08416	,952

**Tablo 11.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	1001 - 2000 TL	29	1,3607	,69020	0,663	0,576
	2001 - 3000 TL	126	1,3913	,41522		
	3001 - 4000 TL	38	1,3104	,36588		
	4001 TL ve Üstü	19	1,4858	,49921		
	Toplam	212	1,3811	,46053		
Kişiyeye Yönelik Mobbing	1001 - 2000 TL	29	1,2112	,49338	0,259	0,855
	2001 - 3000 TL	126	1,2450	,41755		
	3001 - 4000 TL	38	1,1974	,29008		
	4001 TL ve Üstü	19	1,2829	,34821		
	Toplam	212	1,2353	,40161		
Genel Mobbing	1001 - 2000 TL	29	1,3038	,60881	0,527	0,665
	2001 - 3000 TL	126	1,3356	,40450		
	3001 - 4000 TL	38	1,2672	,32187		
	4001 TL ve Üstü	19	1,4085	,41493		
	Toplam	212	1,3255	,42466		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılaşma durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin gelir durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

**Tablo 12.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	Okur Yazar	3	1,1538	,26647	3,355	0,004
	İlkokul	50	1,2400	,26766		
	Ortaokul	17	1,2715	,18668		
	Lise	84	1,4084	,50364		
	Lisans	28	1,6712	,69099		
	Önlisans	25	1,3169	,26677		
	Lisansüstü	5	1,5385	,47106		
	Toplam	212	1,3811	,46053		
Kişiyeye Yönelik Mobbing	Okur Yazar	3	1,0000	,00000	3,545	0,002
	İlkokul	50	1,0900	,15161		
	Ortaokul	17	1,1397	,17613		
	Lise	84	1,2783	,44559		
	Lisans	28	1,4643	,62440		
	Önlisans	25	1,1850	,24770		
	Lisansüstü	5	1,4000	,42757		
	Toplam	212	1,2353	,40161		
Genel Mobbing	Okur Yazar	3	1,0952	,16496	3,637	0,002
	İlkokul	50	1,1829	,20120		
	Ortaokul	17	1,2213	,16318		
	Lise	84	1,3588	,47247		
	Lisans	28	1,5922	,64395		
	Önlisans	25	1,2667	,24125		
	Lisansüstü	5	1,4857	,44848		
	Toplam	212	1,3255	,42466		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılığın kaynağının tespit edilmesine yönelik yapılan post – hoc (Tukey) testi sonucunda lisans mezunlarının ilkokul mezunlarına göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Tukey Tablosu**

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ort. Farkları(I-J)	Std. Hata	Sig.
İşe Yönelik	Okur Yazar	İlkokul	-,08615	,26502	1,000
		Ortaokul	-,11765	,27920	1,000
		Lise	-,25458	,26197	,960
		Lisans	-,51740	,27085	,476
		Önlisans	-,16308	,27242	,997
		Lisansüstü	-,38462	,32560	,901
	İlkokul	Okur Yazar	,08615	,26502	1,000
		Ortaokul	-,03149	,12517	1,000
		Lise	-,16842	,07964	,348
		Lisans	-,43125*	,10524	,001
		Önlisans	-,07692	,10921	,992
		Lisansüstü	-,29846	,20912	,787
	Ortaokul	Okur Yazar	,11765	,27920	1,000
		İlkokul	,03149	,12517	1,000
		Lise	-,13693	,11857	,910
		Lisans	-,39975	,13709	,059
		Önlisans	-,04543	,14016	1,000
		Lisansüstü	-,26697	,22682	,902
	Lise	Okur Yazar	,25458	,26197	,960
		İlkokul	,16842	,07964	,348
		Ortaokul	,13693	,11857	,910
		Lisans	-,26282	,09729	,103
		Önlisans	,09150	,10158	,972
		Lisansüstü	-,13004	,20524	,996
	Lisans	Okur Yazar	,51740	,27085	,476
		İlkokul	,43125*	,10524	,001
		Ortaokul	,39975	,13709	,059
		Lise	,26282	,09729	,103
		Önlisans	,35432	,12268	,064
		Lisansüstü	,13278	,21646	,996
Önlisans	Okur Yazar	,16308	,27242	,997	
	İlkokul	,07692	,10921	,992	
	Ortaokul	,04543	,14016	1,000	
	Lise	-,09150	,10158	,972	
	Lisans	-,35432	,12268	,064	

	Lisansüstü	Lisansüstü	-,22154	,21842	,950
		Okur Yazar	,38462	,32560	,901
		İlkokul	,29846	,20912	,787
		Ortaokul	,26697	,22682	,902
		Lise	,13004	,20524	,996
		Lisans	-,13278	,21646	,996
		Önlisans	,22154	,21842	,950
Kişiyönelik	Okur Yazar	İlkokul	-,09000	,23053	1,000
		Ortaokul	-,13971	,24286	,997
		Lise	-,27827	,22787	,885
		Lisans	-,46429	,23560	,437
		Önlisans	-,18500	,23696	,987
		Lisansüstü	-,40000	,28322	,795
	İlkokul	Okur Yazar	,09000	,23053	1,000
		Ortaokul	-,04971	,10888	,999
		Lise	-,18827	,06927	,099
		Lisans	-,37429*	,09154	,001
		Önlisans	-,09500	,09500	,954
		Lisansüstü	-,31000	,18190	,614
	Ortaokul	Okur Yazar	,13971	,24286	,997
		İlkokul	,04971	,10888	,999
		Lise	-,13857	,10314	,831
		Lisans	-,32458	,11924	,098
		Önlisans	-,04529	,12192	1,000
		Lisansüstü	-,26029	,19730	,842
	Lise	Okur Yazar	,27827	,22787	,885
		İlkokul	,18827	,06927	,099
		Ortaokul	,13857	,10314	,831
		Lisans	-,18601	,08463	,301
		Önlisans	,09327	,08836	,940
		Lisansüstü	-,12173	,17853	,993
	Lisans	Okur Yazar	,46429	,23560	,437
		İlkokul	,37429*	,09154	,001
		Ortaokul	,32458	,11924	,098
		Lise	,18601	,08463	,301
Önlisans		,27929	,10671	,126	
Lisansüstü		,06429	,18829	1,000	
Önlisans	Okur Yazar	,18500	,23696	,987	
	İlkokul	,09500	,09500	,954	

		Ortaokul	,04529	,12192	1,000
		Lise	-,09327	,08836	,940
		Lisans	-,27929	,10671	,126
		Lisansüstü	-,21500	,18999	,918
	Lisansüstü	Okur Yazar	,40000	,28322	,795
		İlkokul	,31000	,18190	,614
		Ortaokul	,26029	,19730	,842
		Lise	,12173	,17853	,993
		Lisans	-,06429	,18829	1,000
		Önlisans	,21500	,18999	,918
GenelMobbing	Okur Yazar	İlkokul	-,08762	,24346	1,000
		Ortaokul	-,12605	,25649	,999
		Lise	-,26361	,24066	,929
		Lisans	-,49694	,24882	,420
		Önlisans	-,17143	,25026	,993
		Lisansüstü	-,39048	,29911	,849
	İlkokul	Okur Yazar	,08762	,24346	1,000
		Ortaokul	-,03843	,11499	1,000
		Lise	-,17599	,07316	,202
		Lisans	-,40932*	,09668	,001
		Önlisans	-,08381	,10033	,981
		Lisansüstü	-,30286	,19211	,697
	Ortaokul	Okur Yazar	,12605	,25649	,999
		İlkokul	,03843	,11499	1,000
		Lise	-,13756	,10893	,868
		Lisans	-,37089	,12593	,055
		Önlisans	-,04538	,12876	1,000
		Lisansüstü	-,26443	,20837	,865
	Lise	Okur Yazar	,26361	,24066	,929
		İlkokul	,17599	,07316	,202
		Ortaokul	,13756	,10893	,868
		Lisans	-,23333	,08938	,128
		Önlisans	,09218	,09331	,956
		Lisansüstü	-,12687	,18854	,994
	Lisans	Okur Yazar	,49694	,24882	,420
		İlkokul	,40932*	,09668	,001
		Ortaokul	,37089	,12593	,055
		Lise	,23333	,08938	,128
		Önlisans	,32551	,11270	,064

	Önlisans	Lisansüstü	,10646	,19885	,998
		Okur Yazar	,17143	,25026	,993
		İlkokul	,08381	,10033	,981
		Ortaokul	,04538	,12876	1,000
		Lise	-,09218	,09331	,956
		Lisans	-,32551	,11270	,064
		Lisansüstü	-,21905	,20065	,930
	Lisansüstü	Okur Yazar	,39048	,29911	,849
		İlkokul	,30286	,19211	,697
		Ortaokul	,26443	,20837	,865
		Lise	,12687	,18854	,994
		Lisans	-,10646	,19885	,998
		Önlisans	,21905	,20065	,930

**Tablo 14.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	MedeniHal	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	Bekar	77	1,3736	,50484	0,006	0,864
	Evli	135	1,3854	,43516		
Kişiyeye Yönelik Mobbing	Bekar	77	1,2208	,38999	0,052	0,693
	Evli	135	1,2435	,40929		
Genel Mobbing	Bekar	77	1,3154	,44957	0,004	0,794
	Evli	135	1,3313	,41138		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

**Tablo 15.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Unvana Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.			
İşe Yönelik Mobbing	Acil Tıp Teknisyeni	2	1,0769	,00000	2,632	0,005			
	Anestezi Teknisyeni	3	1,3077	,39970					
	Doktor	2	2,1154	,59832					
	Ebe	2	1,4231	,48954					
	Güvenlik	9	1,4615	,24926					
	Hemşire	104	1,4364	,47654					
	Paramedik	4	1,4231	,37945					
	Personel	75	1,2400	,24909					
	Psikolog	2	1,5000	,70711					
	Sekreter	6	1,9487	1,35320					
	Sorumlu Hemşire	3	1,2393	,20883					
	Toplam	212	1,3811	,46053					
	Acil Tıp Teknisyeni	2	1,0000	,00000					
	Anestezi Teknisyeni	3	1,2917	,50518					
Kişiyeye Yönelik Mobbing	Doktor	2	1,3750	,00000	2,189	0,020			
	Ebe	2	1,1875	,26517					
	Güvenlik	9	1,3889	,35047					
	Hemşire	104	1,3113	,45721					
	Paramedik	4	1,1875	,29756					
	Personel	75	1,0900	,14320					
	Psikolog	2	1,5000	,70711					
	Sekreter	6	1,5417	1,02673					
	Sorumlu Hemşire	3	1,0833	,14434					
	Toplam	212	1,2353	,40161					
	Acil Tıp Teknisyeni	2	1,0476	,00000					
	Anestezi Teknisyeni	3	1,3016	,43989					
	Genel Mobbing	Doktor	2	1,8333			,37039	2,468	0,008
		Ebe	2	1,3333			,40406		



---

Güvenlik	9	1,4339	,27401
Hemşire	104	1,3887	,45747
Paramedik	4	1,3333	,34118
Personel	75	1,1829	,18838
Psikolog	2	1,5000	,70711
Sekreter	6	1,7937	1,22582
Sorumlu			
Hemşire	3	1,1778	,16777
Toplam	212	1,3255	,42466

---

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin unvanlarına göre farklılaşma durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin unvanlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılığın kaynağının tespit edilmesine yönelik yapılan post – hoc(Tukey) testi sonucunda;

- Personellerin sekreterlere göre işe yönelik maruz kaldıkları mobbing düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- Personellerin hemşirelere göre kişisel ve genel mobbinge maruz kalma düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 16.** Unvana Göre Tukey Tablosu

	(I) Unvan	(J) Unvan	Ort. Farkları(I-J)	Std. Hata	Sig.
İşeYönelik	Acil Tıp Teknisyeni	Anestezi Teknisyeni	-,23077	,40504	1,000
		Doktor	-1,03846	,44370	,411
		Ebe	-,34615	,44370	,999
		Güvenlik	-,38462	,34685	,990
		Hemşire	-,35947	,31674	,988
		Paramedik	-,34615	,38425	,998
		Personel	-,16308	,31790	1,000
		Psikolog	-,42308	,44370	,997
		Sekreter	-,87179	,36228	,368
		Sorumlu Hemşire	-,16239	,40504	1,000
	Anestezi Teknisyeni	Acil Tıp Teknisyeni	,23077	,40504	1,000
		Doktor	-,80769	,40504	,653
		Ebe	-,11538	,40504	1,000
		Güvenlik	-,15385	,29580	1,000
		Hemşire	-,12870	,25984	1,000
		Paramedik	-,11538	,33888	1,000
		Personel	,06769	,26124	1,000
		Psikolog	-,19231	,40504	1,000
		Sekreter	-,64103	,31374	,619
		Sorumlu Hemşire	,06838	,36228	1,000
	Doktor	Acil Tıp Teknisyeni	1,03846	,44370	,411
		Anestezi Teknisyeni	,80769	,40504	,653
		Ebe	,69231	,44370	,897
		Güvenlik	,65385	,34685	,726
		Hemşire	,67899	,31674	,548
		Paramedik	,69231	,38425	,778
		Personel	,87538	,31790	,184
		Psikolog	,61538	,44370	,950
		Sekreter	,16667	,36228	1,000
		Sorumlu Hemşire	,87607	,40504	,534
Ebe	Acil Tıp Teknisyeni	,34615	,44370	,999	

		Anestezi Teknisyeni	,11538	,40504	1,000
		Doktor	-,69231	,44370	,897
		Güvenlik	-,03846	,34685	1,000
		Hemşire	-,01331	,31674	1,000
		Paramedik	,00000	,38425	1,000
		Personel	,18308	,31790	1,000
		Psikolog	-,07692	,44370	1,000
		Sekreter	-,52564	,36228	,934
		Sorumlu Hemşire	,18376	,40504	1,000
	Güvenlik	Acil Tıp Teknisyeni	,38462	,34685	,990
		Anestezi Teknisyeni	,15385	,29580	1,000
		Doktor	-,65385	,34685	,726
		Ebe	,03846	,34685	1,000
		Hemşire	,02515	,15417	1,000
		Paramedik	,03846	,26663	1,000
		Personel	,22154	,15652	,943
		Psikolog	-,03846	,34685	1,000
		Sekreter	-,48718	,23385	,591
		Sorumlu Hemşire	,22222	,29580	1,000
	Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,35947	,31674	,988
		Anestezi Teknisyeni	,12870	,25984	1,000
		Doktor	-,67899	,31674	,548
		Ebe	,01331	,31674	1,000
		Güvenlik	-,02515	,15417	1,000
		Paramedik	,01331	,22607	1,000
		Personel	,19639	,06721	,124
		Psikolog	-,06361	,31674	1,000
		Sekreter	-,51233	,18629	,186
		Sorumlu Hemşire	,19707	,25984	1,000
	Paramedik	Acil Tıp Teknisyeni	,34615	,38425	,998
		Anestezi Teknisyeni	,11538	,33888	1,000
		Doktor	-,69231	,38425	,778
		Ebe	,00000	,38425	1,000

		Güvenlik	-,03846	,26663	1,000
		Hemşire	-,01331	,22607	1,000
		Personel	,18308	,22769	,999
		Psikolog	-,07692	,38425	1,000
		Sekreter	-,52564	,28641	,758
		Sorumlu Hemşire	,18376	,33888	1,000
	Personel	Acil Tıp Teknisyeni	,16308	,31790	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,06769	,26124	1,000
		Doktor	-,87538	,31790	,184
		Ebe	-,18308	,31790	1,000
		Güvenlik	-,22154	,15652	,943
		Hemşire	-,19639	,06721	,124
		Paramedik	-,18308	,22769	,999
		Psikolog	-,26000	,31790	,999
		Sekreter	-,70872*	,18824	,010
		Sorumlu Hemşire	,00068	,26124	1,000
	Psikolog	Acil Tıp Teknisyeni	,42308	,44370	,997
		Anestezi Teknisyeni	,19231	,40504	1,000
		Doktor	-,61538	,44370	,950
		Ebe	,07692	,44370	1,000
		Güvenlik	,03846	,34685	1,000
		Hemşire	,06361	,31674	1,000
		Paramedik	,07692	,38425	1,000
		Personel	,26000	,31790	,999
		Sekreter	-,44872	,36228	,977
		Sorumlu Hemşire	,26068	,40504	1,000
	Sekreter	Acil Tıp Teknisyeni	,87179	,36228	,368
		Anestezi Teknisyeni	,64103	,31374	,619
		Doktor	-,16667	,36228	1,000
		Ebe	,52564	,36228	,934
		Güvenlik	,48718	,23385	,591
		Hemşire	,51233	,18629	,186
		Paramedik	,52564	,28641	,758
Personel		,70872*	,18824	,010	

		Psikolog	,44872	,36228	,977
		Sorumlu Hemşire	,70940	,31374	,465
	Sorumlu Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,16239	,40504	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,06838	,36228	1,000
		Doktor	-,87607	,40504	,534
		Ebe	-,18376	,40504	1,000
		Güvenlik	-,22222	,29580	1,000
		Hemşire	-,19707	,25984	1,000
		Paramedik	-,18376	,33888	1,000
		Personel	-,00068	,26124	1,000
		Psikolog	-,26068	,40504	1,000
		Sekreter	-,70940	,31374	,465
		KişiyeyeYönelik	Acil Tıp Teknisyeni	Anestezi Teknisyeni	-,29167
Doktor	-,37500			,39075	,997
Ebe	-,18750			,39075	1,000
Güvenlik	-,38889			,30546	,972
Hemşire	-,31130			,27895	,990
Paramedik	-,18750			,33840	1,000
Personel	-,09000			,27996	1,000
Psikolog	-,50000			,39075	,971
Sekreter	-,54167			,31905	,835
Sorumlu Hemşire	-,08333			,35671	1,000
Anestezi Teknisyeni	Acil Tıp Teknisyeni		,29167	,35671	,999
	Doktor		-,08333	,35671	1,000
	Ebe		,10417	,35671	1,000
	Güvenlik		-,09722	,26050	1,000
	Hemşire		-,01963	,22883	1,000
	Paramedik		,10417	,29844	1,000
	Personel		,20167	,23007	,999
	Psikolog		-,20833	,35671	1,000
	Sekreter		-,25000	,27630	,998
	Sorumlu Hemşire		,20833	,31905	1,000
Doktor	Acil Tıp Teknisyeni	,37500	,39075	,997	
	Anestezi Teknisyeni	,08333	,35671	1,000	

		Ebe	,18750	,39075	1,000
		Güvenlik	-,01389	,30546	1,000
		Hemşire	,06370	,27895	1,000
		Paramedik	,18750	,33840	1,000
		Personel	,28500	,27996	,995
		Psikolog	-,12500	,39075	1,000
		Sekreter	-,16667	,31905	1,000
		Sorumlu Hemşire	,29167	,35671	,999
	Ebe	Acil Tıp Teknisyeni	,18750	,39075	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,10417	,35671	1,000
		Doktor	-,18750	,39075	1,000
		Güvenlik	-,20139	,30546	1,000
		Hemşire	-,12380	,27895	1,000
		Paramedik	,00000	,33840	1,000
		Personel	,09750	,27996	1,000
		Psikolog	-,31250	,39075	,999
		Sekreter	-,35417	,31905	,990
		Sorumlu Hemşire	,10417	,35671	1,000
	Güvenlik	Acil Tıp Teknisyeni	,38889	,30546	,972
		Anestezi Teknisyeni	,09722	,26050	1,000
		Doktor	,01389	,30546	1,000
		Ebe	,20139	,30546	1,000
		Hemşire	,07759	,13577	1,000
		Paramedik	,20139	,23481	,999
		Personel	,29889	,13784	,530
		Psikolog	-,11111	,30546	1,000
		Sekreter	-,15278	,20594	1,000
		Sorumlu Hemşire	,30556	,26050	,985
	Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,31130	,27895	,990
		Anestezi Teknisyeni	,01963	,22883	1,000
		Doktor	-,06370	,27895	1,000
		Ebe	,12380	,27895	1,000
		Güvenlik	-,07759	,13577	1,000
		Paramedik	,12380	,19910	1,000

		Personel	,22130*	,05919	,011
		Psikolog	-,18870	,27895	1,000
		Sekreter	-,23037	,16406	,946
		Sorumlu Hemşire	,22796	,22883	,996
	Paramedik	Acil Tıp Teknisyeni	,18750	,33840	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,10417	,29844	1,000
		Doktor	-,18750	,33840	1,000
		Ebe	,00000	,33840	1,000
		Güvenlik	-,20139	,23481	,999
		Hemşire	-,12380	,19910	1,000
		Personel	,09750	,20052	1,000
		Psikolog	-,31250	,33840	,998
		Sekreter	-,35417	,25223	,946
		Sorumlu Hemşire	,10417	,29844	1,000
	Personel	Acil Tıp Teknisyeni	,09000	,27996	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,20167	,23007	,999
		Doktor	-,28500	,27996	,995
		Ebe	-,09750	,27996	1,000
		Güvenlik	-,29889	,13784	,530
		Hemşire	-,22130*	,05919	,011
		Paramedik	-,09750	,20052	1,000
		Psikolog	-,41000	,27996	,930
		Sekreter	-,45167	,16578	,197
		Sorumlu Hemşire	,00667	,23007	1,000
	Psikolog	Acil Tıp Teknisyeni	,50000	,39075	,971
		Anestezi Teknisyeni	,20833	,35671	1,000
		Doktor	,12500	,39075	1,000
		Ebe	,31250	,39075	,999
		Güvenlik	,11111	,30546	1,000
		Hemşire	,18870	,27895	1,000
		Paramedik	,31250	,33840	,998
		Personel	,41000	,27996	,930
Sekreter		-,04167	,31905	1,000	
Sorumlu Hemşire		,41667	,35671	,985	

	Sekreter	Acil Tıp Teknisyeni	,54167	,31905	,835
		Anestezi Teknisyeni	,25000	,27630	,998
		Doktor	,16667	,31905	1,000
		Ebe	,35417	,31905	,990
		Güvenlik	,15278	,20594	1,000
		Hemşire	,23037	,16406	,946
		Paramedik	,35417	,25223	,946
		Personel	,45167	,16578	,197
		Psikolog	,04167	,31905	1,000
		Sorumlu Hemşire	,45833	,27630	,854
	Sorumlu Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,08333	,35671	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,20833	,31905	1,000
		Doktor	-,29167	,35671	,999
		Ebe	-,10417	,35671	1,000
		Güvenlik	-,30556	,26050	,985
		Hemşire	-,22796	,22883	,996
		Paramedik	-,10417	,29844	1,000
		Personel	-,00667	,23007	1,000
		Psikolog	-,41667	,35671	,985
Sekreter		-,45833	,27630	,854	
GenelMobbing	Acil Tıp Teknisyeni	Anestezi Teknisyeni	-,25397	,37484	1,000
		Doktor	-,78571	,41061	,708
		Ebe	-,28571	,41061	1,000
		Güvenlik	-,38624	,32099	,982
		Hemşire	-,34112	,29312	,986
		Paramedik	-,28571	,35560	,999
		Personel	-,13524	,29419	1,000
		Psikolog	-,45238	,41061	,990
		Sekreter	-,74603	,33526	,490
		Sorumlu Hemşire	-,13016	,37484	1,000
	Anestezi Teknisyeni	Acil Tıp Teknisyeni	,25397	,37484	1,000
		Doktor	-,53175	,37484	,942
		Ebe	-,03175	,37484	1,000
		Güvenlik	-,13228	,27374	1,000



		Hemşire	-,08715	,24046	1,000
		Paramedik	-,03175	,31361	1,000
		Personel	,11873	,24176	1,000
		Psikolog	-,19841	,37484	1,000
		Sekreter	-,49206	,29035	,837
		Sorumlu Hemşire	,12381	,33526	1,000
	Doktor	Acil Tıp Teknisyeni	,78571	,41061	,708
		Anestezi Teknisyeni	,53175	,37484	,942
		Ebe	,50000	,41061	,980
		Güvenlik	,39947	,32099	,976
		Hemşire	,44460	,29312	,913
		Paramedik	,50000	,35560	,946
		Personel	,65048	,29419	,500
		Psikolog	,33333	,41061	,999
		Sekreter	,03968	,33526	1,000
		Sorumlu Hemşire	,65556	,37484	,808
	Ebe	Acil Tıp Teknisyeni	,28571	,41061	1,000
		Anestezi Teknisyeni	,03175	,37484	1,000
		Doktor	-,50000	,41061	,980
		Güvenlik	-,10053	,32099	1,000
		Hemşire	-,05540	,29312	1,000
		Paramedik	,00000	,35560	1,000
		Personel	,15048	,29419	1,000
		Psikolog	-,16667	,41061	1,000
		Sekreter	-,46032	,33526	,954
		Sorumlu Hemşire	,15556	,37484	1,000
	Güvenlik	Acil Tıp Teknisyeni	,38624	,32099	,982
		Anestezi Teknisyeni	,13228	,27374	1,000
		Doktor	-,39947	,32099	,976
		Ebe	,10053	,32099	1,000
Hemşire		,04513	,14267	1,000	
Paramedik		,10053	,24675	1,000	
Personel		,25101	,14485	,817	
Psikolog		-,06614	,32099	1,000	

		Sekreter	-,35979	,21641	,853	
		Sorumlu Hemşire	,25608	,27374	,997	
	Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,34112	,29312	,986	
		Anestezi Teknisyeni	,08715	,24046	1,000	
		Doktor	-,44460	,29312	,913	
		Ebe	,05540	,29312	1,000	
		Güvenlik	-,04513	,14267	1,000	
		Paramedik	,05540	,20922	1,000	
		Personel	,20588*	,06220	,043	
		Psikolog	-,11126	,29312	1,000	
		Sekreter	-,40491	,17240	,405	
		Sorumlu Hemşire	,21096	,24046	,999	
		Paramedik	Acil Tıp Teknisyeni	,28571	,35560	,999
			Anestezi Teknisyeni	,03175	,31361	1,000
	Doktor		-,50000	,35560	,946	
	Ebe		,00000	,35560	1,000	
	Güvenlik		-,10053	,24675	1,000	
	Hemşire		-,05540	,20922	1,000	
	Personel		,15048	,21071	1,000	
	Psikolog		-,16667	,35560	1,000	
	Sekreter		-,46032	,26505	,815	
	Sorumlu Hemşire		,15556	,31361	1,000	
	Personel	Acil Tıp Teknisyeni	,13524	,29419	1,000	
		Anestezi Teknisyeni	-,11873	,24176	1,000	
		Doktor	-,65048	,29419	,500	
		Ebe	-,15048	,29419	1,000	
		Güvenlik	-,25101	,14485	,817	
		Hemşire	-,20588*	,06220	,043	
		Paramedik	-,15048	,21071	1,000	
		Psikolog	-,31714	,29419	,992	
Sekreter		-,61079*	,17421	,023		
Sorumlu Hemşire		,00508	,24176	1,000		
Psikolog	Acil Tıp Teknisyeni	,45238	,41061	,990		

		Anestezi Teknisyeni	,19841	,37484	1,000
		Doktor	-,33333	,41061	,999
		Ebe	,16667	,41061	1,000
		Güvenlik	,06614	,32099	1,000
		Hemşire	,11126	,29312	1,000
		Paramedik	,16667	,35560	1,000
		Personel	,31714	,29419	,992
		Sekreter	-,29365	,33526	,999
		Sorumlu Hemşire	,32222	,37484	,999
	Sekreter	Acil Tıp Teknisyeni	,74603	,33526	,490
		Anestezi Teknisyeni	,49206	,29035	,837
		Doktor	-,03968	,33526	1,000
		Ebe	,46032	,33526	,954
		Güvenlik	,35979	,21641	,853
		Hemşire	,40491	,17240	,405
		Paramedik	,46032	,26505	,815
		Personel	,61079*	,17421	,023
		Psikolog	,29365	,33526	,999
		Sorumlu Hemşire	,61587	,29035	,564
	Sorumlu Hemşire	Acil Tıp Teknisyeni	,13016	,37484	1,000
		Anestezi Teknisyeni	-,12381	,33526	1,000
		Doktor	-,65556	,37484	,808
		Ebe	-,15556	,37484	1,000
		Güvenlik	-,25608	,27374	,997
		Hemşire	-,21096	,24046	,999
		Paramedik	-,15556	,31361	1,000
		Personel	-,00508	,24176	1,000
		Psikolog	-,32222	,37484	,999
		Sekreter	-,61587	,29035	,564

**Tablo 17.** Katılımcıların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
İşe Yönelik Mobbing	1 Yıdan Az	11	1,5874	1,06714	1,117	0,349
	1 - 5 Yıl	61	1,3960	,42152		
	6 - 10 Yıl	59	1,4163	,47304		
	11 - 15 Yıl	45	1,3385	,29675		
	16 Yıl ve Üstü	36	1,2885	,37431		
	Toplam	212	1,3811	,46053		
Kişiyeye Yönelik Mobbing	1 Yıdan Az	11	1,3182	,78135	0,372	0,828
	1 - 5 Yıl	61	1,2602	,36678		
	6 - 10 Yıl	59	1,2458	,41908		
	11 - 15 Yıl	45	1,1889	,29631		
	16 Yıl ve Üstü	36	1,2083	,39866		
	Toplam	212	1,2353	,40161		
Genel Mobbing	1 Yıdan Az	11	1,4848	,95281	0,817	0,516
	1 - 5 Yıl	61	1,3443	,38962		
	6 - 10 Yıl	59	1,3513	,43664		
	11 - 15 Yıl	45	1,2815	,27333		
	16 Yıl ve Üstü	36	1,2579	,37519		
	Toplam	212	1,3255	,42466		

Katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin kıdem yılına göre farklılaşma durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeylerinin kıdem yıllarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Mobbing, işyerinde kişiyi tedirgin eden, en az 6 ay kadar bir süre devam eden, motivasyonu düşüren, ısrarla devam eden ahlaksız bir dizi davranışlar bütünüdür. Olumsuz yaklaşımlarda bulunan tacizcinin amacı, mağduru işyerinden uzaklaştırarak zafer kazanmaktır. Kaynaklar, mobbingin en çok sağlık, bankacılık ve eğitim alanında görüldüğünden bahsetmektedir. Ancak her işyerinde görülme olasılığı artmaktadır.

Mobbing önce işyerinde ufak bir kıvılcım gibi çatışma ile başlar, gittikçe alevlenen bir hal alır. Çözümlememiş çatışmalar bu durumun şiddetini artırmaktadır. Mobbing varlığını eşdeğer çalışanlar arasında veya üstten alta alttan üste doğru hiyerarşik şekilde gösterebilir. Eşdeğer çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbing genellikle kıskançlık, başarıyı çekememe, dini ya da siyasi düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik mobbing ise, yukarıdan aşağıya yöneticiden çalışana ya da çalışanlardan yukarıya doğru olmaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya doğru görülmekle birlikte nadiren de olsa aşağıdan yukarıya doğru da yaşanmaktadır.

Hastanelerde ve tüm örgütlerde yaşanan mobbing sadece mobbing kurbanını değil tüm çalışanları olumsuz etkilemektedir. Çalışan diğer personel de ortamdaki gerginlikten, huzursuzluktan etkilenecektir. Sağlık hizmetleri emek yoğun bir hizmet sektörü olup ciddi bir ekip çalışması gerektirmektedir. Bu şartlar göz önüne alındığında iş yerinde huzursuz olan çalışanlar işyerine isteksiz gidecekler, sadece zorunlu olan mesai saatini doldurmak amacıyla işe gideceklerdir. Ancak sağlıklı işyerlerinden istenen verimin alınabilmesi için çalışanların işte geçirdikleri sürelerde mutlu olmaları, işyeri barışının sağlanması, takım ruhunun devamlı olması sağlanmalıdır. Mobbing olgusunun yaşandığı bir ortamlarda bu şartları gerçekleştirmek çok zordur.

Bununla birlikte çalışmada yaşanan en büyük zorluğun sağlık çalışanlarının mobbinge ilişkin doldurması istenilen anketi doldurmak istememesi olarak gözlemlenmiştir. Bu durumun evvelinde hastane yöneticilerinin anket çalışmasını

bünyelerinde gerçekleştirme noktasında izin vermemesi durumu ile karşılaşmıştır. Söz konusu durumun sebebi olarak örgüt içerisinde kaotik bir ortamın yaşanmaması, denetim yapmakla yetkili kurumların bu çalışma neticesinde hastanelerini denetleyecekleri ve ceza almaktan korkmaları belirtilebilir. Bu sebepten dolayı araştırma sürecinde örnekleme yer alan sağlık çalışanlarına altı aylık sürede ulaşılmış, anket uygulaması büyük zorluklar içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar anketi doldurmama nedenini ise, çalıştıkları kurumlar sorun ve sıkıntı yaşamamak için psikolojik şiddeti sindirdikleri ve dışarıdan birine anlatmaktan çekindikleri olarak belirtilebilir.

Çalışanlar açısından mesleklerini devam ettirme noktasında karşılaştıkları en büyük problemlerden olan mobbingin sağlık çalışanları üzerinde araştırıldığı çalışmada, sağlık çalışanlarının gerek işe yönelik gerekse kişisel uğradıkları mobbingin düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Bu duruma karşın bazı özelliklere sahip sağlık çalışanlarının diğer çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları da görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında personel unvanı olarak çalışan sağlık personelinin sekreterlere göre daha yüksek düzeyde mesleki mobbinge maruz kaldığı, aynı zamanda hemşirelere göre kişisel mobbinge daha yüksek düzeyde maruz kaldıkları görülmektedir.

Bununla birlikte lisans mezunu olan sağlık çalışanlarının ilkokul mezunu olanlara göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kalmıştır. Ayrıca yaşı küçük olan sağlık çalışanlarının yüksek olanlara göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Literatürde mobbinge ilgili yapılan birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar içerisinde çalışmamızda elde edilen bulguları destekleyen çalışmalar yer aldığı gibi aksi bulguları ortaya koyan çalışmalarda yer almaktadır.

Çalışmamızda eğitim durumu yüksek olan sağlık çalışanlarının daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldığı bulgusu elde edilmiştir. Bu duruma paralel olarak

kişilerin eğitim düzeyi arttıkça farkındalıkları da artmaktadır. Bu nedenle mobbinge maruz kaldıklarını daha iyi ifade etmektedirler.

Elde edilen bulguya paralel sonuç Akbaş (2009) tarafından “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ve İş Tatmini İlişkisi - Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışmasında görülmektedir. Bu çalışmada doktora düzeyinde eğitim durumu olan sağlık çalışanlarının kendilerinden daha düşük düzeyde eğitim seviyesine sahip sağlık çalışanlarına göre daha fazla mobbinge maruz kaldıklarına dair bulgular elde edilmiştir.

Dilman (2007) yaptığı çalışmanın sonuçları da bulgularımızı desteklemektedir. Yavuz (2007), çalışanların eğitim seviyesi arttıkça duygusal taciz algı puanlarının arttığını ve doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yıldırımın yaptığı çalışmada ise eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Buna rağmen Koç (2014) “Mobbinge Neden Olan Etmenler ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Adana İlçeleri Kamu Hastanelerinde Bir Çalışma” konulu araştırmasında lise mezunu olanların üniversite mezunu olanlara göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldığı bulgusunu elde etmiştir. Bu bulgu araştırmada elde ettiğimiz bulgunun tersindedir.

Buna karşın, Kocaoğlu (2007), Acar ve Dündar (2008), Karavardar (2009), Carnero ve Martinez (2005), Şahin ve Dündar (2011), Tutar ve ark. (2010), Çalışmalarında mobbing mağduru olma ile çalışanın eğitim durumu arasında anlamlı farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. Davenport ve ark. (2003), Çöl (2008), Yavuz ve Çarıkçı (2009), Köse ve Uysal (2010), öğrenim seviyesi yükseldikçe mobbingin artmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Akbaş (2008)’da, doktora eğitim düzeyine sahip sağlık çalışanlarının daha çok mobbinge maruz kaldığını söylemiştir. Akbaş’ın çalışmasını bizim çalışmamızdan farklı olarak üniversite hastanesinde yapmıştır. Bulut (2007), Demirçivi (2008), Çöl (2008), yaptıkları araştırmalar da yıldırma davranışlarına uğrayan çalışanların daha çok Yüksekokul veya Lisans mezunu oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun aksine Işık (2007), eğitim seviyesi

arttıkça mobbingin azaldığını, sebep olarak üst ve orta düzey yöneticilerin eğitim seviyesini yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmamızda mobbing düzeylerinin unvanlar bazında da farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Özen (2007)'in çalışmasında doktorların yüzde 6,7'sinin, hemşirelerin ise yüzde 29,2'sinin mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Burdur Tabip Odasının yaptığı araştırmaya göre ise tüm sağlık çalışanlarının %64'ü meslek yaşantısı boyunca en az bir defa şiddete maruz kalmış olup, kadın pratisyen hekimler % 81 ile en fazla şiddete maruz kalan sağlık çalışanları olarak belirlenmiştir. Mobbinge maruz kalma oranı Asistan hekimler arasında %48, hemşireler arasında %68, yardımcı sağlık personeli arasında %38 olarak bulunmuştur.

İstanbul Tabip Odasının yaptığı araştırmada en riskli meslek hemşirelik olarak tespit edilmiş olup, bir oto galerisinde çalışanın riski “2” iken hemşirenin riski “78” olarak belirlenmiştir (67).

Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın (SES) yaptığı araştırmada hemşirelerin % 45,7'si, ebelerin yüzde 42,2'si, uzman ve asistan doktorların da yüzde 31,9'u fiziksel ve ruhsal şiddetten şikâyetçi olduğu bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar bulgularımızı desteklemekle birlikte, sağlık memurları için yapılan bir araştırma olmadığı için verilerimizi karşılaştırma imkânı bulunamamıştır.

Hemşireler ve özellikle sağlık çalışanları son çıkan yasa ile aynı statüde olmaları ve aynı işi yapmalarına rağmen cinsiyet farklılıkları yüzünden mobbinge maruz kalma düzeylerinin de farklı olduğu düşünülmektedir.



## 7. ÖZET

Mobbing kavramı Türkiye’de yeni olsa da, bu alanda çok fazla çalışma yapılmaktadır. ILO (International Labour Organization) raporuna göre; bazı meslek gruplarının, mobbinge maruz kalma riski çok yüksektir. Riskli olan meslek grupları incelendiğinde taksi sürücüler, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle sağlık sektörü ve bu sektörde çalışanlar üzerinde yapılan mobbinge yönelik araştırmalarda ise hemşireler ön plana çıkmaktadır. Sağlık alanında yapılan çalışmalar, mobbingin boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde genel olarak sağlık çalışanlarının yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda araştırma hastane çalışanlarının mobbing düzeylerini incelemek amacıyla, İstanbul ili Bahçelievler ve Zeytinburnu ilçesinde yer alan iki özel sağlık kurumunda görevli çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 212 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının takriben %76’sı kadın, %53’ü 35 Yaş altında olduğunu, %60’ı 2000-3000 TL arasında gelire sahip, %40’ı lise, %64’ü evli, %50’si hemşire ve %35’i sağlık personelinden oluşmuştur. Örnekleme yer alan sağlık çalışanlarının kıdem yılına göre dağılımı homojene yakın nitelik göstermiştir. Çalışanların mobbinge uğrama düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının eğitim durumları, unvanları ve yaşları bazında uğramış oldukları mobbing düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Analizler neticesinde lisans mezunlarının ilkökul mezunlarına göre, yaşı küçük olanların yaşı büyük olanlara göre ve personel unvanı ile çalışan sağlık çalışanlarının hemşire ve sekreterlere göre daha yüksek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Sektörü, Sağlık Çalışanları, Mobbing.

## **8. SUMMARY**

The concept of Mobbing in Turkey, although much work is being done in this area. According to the ILO (International Labour Organization) report; some occupational groups, the risk of being exposed to mobbing is very high. - Risk occupational groups were examined, taxi drivers, sanitation workers, teachers, social workers came to the fore. Mobbing research conducted on nurses in the health sector and especially the employees in this sector come to the fore. The size of the mobbing studies in the field of Health reveals. As a result of the research can be expressed in a high level of general health of workers exposed to mobbing. In this context, in order to examine the level of employees mobbing research hospital, Istanbul Zeytinburnu and bahçelievler district, two private employees in health care institutions was carried out. An easy way to research the sampling method selected by 212 participated in running. The health care workers study was approximately 76% female, 53% are under 35 years of age, and 60% have incomes between £ 2000-3000, and 40% high school, 64% married, 50% of nurses and 35% from health personnel was formed. The seniority of employees included in the sample according to years of healthcare quality has shown a close to homogeneous distribution. Overall, it is observed that the levels of mobbing employees being at the low level. However, health workers, educational status, titles, and sustained on the basis of their age, it was determined that the level of mobbing varied. As a result of the analysis, according to the elementary school a graduate of a bachelor's degree, compared to the younger ones the older ones and the staff with the title of employee health nurses and workers are exposed to mobbing, it is observed that at a higher level than the secretaries.

**Keywords:** Health Care Industry, Health Professionals, Mobbing.

## 9. KAYNAKÇA

1. Tınaz P. İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). 3.Baskı. İstanbul: Beta; 2011: 12-18.
2. İbicioğlu H, Çiftçi M, Derya S. Örgütlerde Yıldırma (Mobbing). Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2009; 1(2): 1310.
3. Saruhan S. C, Yıldız M. L. Çağdaş Yönetim Bilimi. 1.Baskı. İstanbul: Beta; 2009: 22.
4. Davenport N, Schwartz R. D, Elliott G. P. Mobbing Emotional Abuse İn the American Workplace. Cıvıl Society Publishing, 2003: 22-25.
5. Tokat M. B, Cindiloğlu M, Kara H. Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing. Kütahya: Ekin; 2011: 14.
6. Dick R. V, Wagner U. Stres and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. British Journal of Educational Psychology 2001; 71: 249.
7. Çobanoğlu Ş. Mobbing, İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. 1.Baskı. İstanbul: Timaş; 2005: 20-24.
8. Koç H, Topaloğlu M. Yönetim Bilimi. 1.Baskı. Ankara: Seçkin; 2010: 8.
9. Matthiesen S. B, Einarsen S. Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. Violence and Victims. 2007; 22(6): 749.
10. Einarsen S. Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach, Aggression and Violent Behavior. 2000; 5(4): 391.
11. Karcıoğlu F, Çelik H. Ü. Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2012; 26(1): 132.
12. Tutar H. İşyerinde Psikolojik Şiddet. 3.Baskı. Ankara: Platin, 2004: 14-20.
13. Demir Y, Çavuş M. F. Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi 2009; 2(1): 223.
14. Lewis J. D. Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Explaining Multiple Realities in Further and Higher Education. International Journal Management and Decision Making 2003; 4(1): 18.
15. Adams A. Bullying at Work, How to Confront and Overcome it. London: Virago Press; 1992: 19.

16. Yüçetürk, E. "Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)", İktisat-İşletme- Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi, yıl 20, no:231, Ünal Ofset, Ankara, 2005: 4-5.
17. Güngör N. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları; 2008: 21-25.
18. Vandekerckhove W, Commers M. Downward Workplace Mobbing A Sign of the Times. Journal of Business Ethics 2003; 45(1-2): 44.
19. Hoel H, Cooper C. L. Destructive Conflict and Bullying at Work. Working Paper, Manchester School Of Management, University Of Manchester Institute of Science and Technology. England: 2009: 51-52.
20. Thornton M. Corrosive Leadership (Or Bullying by Another Name) A Corollary of the Corporatised Academy? Australian Journal of Labour Law 2004; 17(2): 164.
21. Sheean M, Branch S, Barker M, Ramsay S. Conceptualising Upwards Bullying. The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, 2004: 110.
22. Köse H. Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing. 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2006: 47.
23. Dönmez A. Sosyal Psikoloji. İstanbul: İmge Yayınevi; 1998: 21.
24. Saunders, P. The Influence of Behavioural, Individual and Contextual Variables on the Perception And Labelling of Workplace Bullying Behaviours. A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy School Of Psychology, University of New South Wales, 2007: 134.
25. Zapf, D. ve Einarsen, S. Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations. İçinde Suzy, F. ve Spector, E. P. Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, Washington: American Psychological Association: 2005: 245-251.
26. Hoel H, Beale D. Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach. British Journal of Industrial Relations 2006; 44(2): 241.

27. Vega G, Comer D. R. Sticks And Stones May Break Your Bones, But Words Can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal Of Business Ethics* 2005; 58(1): 109.
28. Bryant M, Cox J. W. The Telling of Violence: Organizational Change And Atrocity Tales. *Journal of Organizational Change Management* 2003; 3(5): 578.
29. Hartig K, Frosch J. Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard. *Our Work, Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations. Queensland Working Women’s Service and Griffith Business School Griffith University Brisbane, 2006: 19.*
30. Einarsen S. The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower* 1999; 20(1-2): 18-20.
31. Resch M, Schubinski M. Mobbing - Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996; 5(2): 301.
32. Minibaş P, İdiğ Ç. M. Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus. *Ankara: Nobel Yayınları; 2009: 7-8.*
33. Avcı U, Kaya U. Yıldırma Algısı ve Etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 2013; 68(2): 1-25.
34. Yıldız, S. İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu, *Bursa: Uludağ Üniversitesi Doktora Tezi; 2007: 259.*
35. Tetik S. Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2010; 12(18): 57.
36. Fettahoğlu O. Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütlerde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir: 2008: 29.*
37. Serpin D. M. Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2012: 19.*

38. Vartia M. Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Well Being and Health. Academic Dissertation, University of Helsinki. 2003: 67-69.
39. Leymann H. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996; 5(2): 167-171.
40. Bingöl B. İşyerinde Yıldıırma (Mobbing) ve Yıldıırma Üzerine Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2007: 41.
41. Zapf D. Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work. *International Journal of Manpower* 1999; 20(1-2): 74-77.
42. Tepper B. J, Duffy M. K, Henle C. A, Lambert L. S. Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology* 2006; 59: 109.
43. Björkqvist K, Österman K, Lagerspetz K. M. J. Sex Differences in Covert Aggression Among Adults. *Aggressive Behaviour* 1994; 20: 30.
44. Szigety T. Early Predictors of Workplace Mobbing. *Social and Behavioral Sciences* 2012; 33: 420.
45. Aygün H. Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi* 2012; 5: 93-121.
46. Hacker T. Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. *The Journal of Academic Librarianship* 2007; 33(4): 451.
47. Liefoghe A. P, Davey K. Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2001; 10(4): 380.
48. Hoel H, Salin D. Organizational Antecedents of Workplace Bullying. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* 2003; 210-214.
49. Roberts S. J, Scherer L. L, Browyer C. J. Job Stress and Incivility: What Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2011; 18(4): 452-453.
50. Cooper C. L. The Changing Psychological Contract at Work. *Occupational and Environmental Medicine* 2002; 59(6): 367.

51. Mak A. S, Mueller J. Negative Affectivity, Perceived Occupational Stress, and Health During Organizational Restructuring: A Follow-up Study. *Psychology & Health*, 2001; 16(1): 129.
52. Gökçe T. A. Mobbing: İşyerinde Yıldıma Nedenleri Ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi; 2008: 19-34.
53. Mimaroglu H, Özgen H. Örgütlerde Güncel Bir Sorun Mobbing. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2009; 9(15): 214.
54. Tetik S. Mobbing Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2010; 12(18): 125-126.
55. Tiyek R. Yıldıma Davranışına Uğrayan Herkes Yıldıma Mağduru Mudur? İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) 2011; 25: 24.
56. Karakuş H. Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi 2011; 3(5): 90.
57. Altuntaş C. Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. Yaşar Üniversitesi Dergisi 2010; 5(18): 3000.
58. Özmete E. İşyerinde Mobbing: Sosyal Hizmet Mesleği İçin Yeni Bir Öncelik Alanı. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi 2010: 6.
59. Temizel Y. Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri. Adalet Dergisi 2013; 45: 187.
60. Durmuş E. İşyerinde Psikolojik Şiddet: Yıldıma. Çalışma Ortamı Dergisi 2007: 90.
61. Paksoy N. Psikolojik Taciz Ve Yıldıma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi 2007: 181.
62. İmirlioğlu İ. Mobbing, İş Yaşamında Psikolojik Şiddet. Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi 2009; 21(250): 24.
63. Gül H. İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıma. TAF Preventive Medicine Bulletin 2009; 8(6): 518.
64. Doğan S. İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol Örgüt Kültürü. Amme İdaresi Dergisi 1997; 30(4): 96-97.

65. Ocak S. Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2008: 19.
66. Kirel Ç. Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2007; 7(2): 328.
67. Kocaoğlu M. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2007: 6-7.
68. Mansur A. F. İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2008: 28.
69. Akgeyik T, Güngör D. M. Müşteriden Kaynaklanan (Psikolojik Taciz) Saldırgan Davranışlar: Market ve Çağrı Merkezi Çalışanlarına İlişkin Bir Araştırma. Ankara: Özyurt Matbaacılık; 2013: 47.
70. Zorlu A. Çalışanların Mobbing Davranışı Karşısındaki Tutumları ile Kişilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2009: 29.
71. Bayram S. Yeni İş Sağlığı Güvenliği Kanunu ve Uyuşmazlık Konularıyla İş Kanunu. Ankara: Adalet Yayınevi; 2012: 11.
72. Sevimli K. A. Türk Borçlar Kanunu m.417 ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Işığında Genel Olarak İşçinin Kişiliğinin Korunması, Çalışma ve Toplum; 2013: 14.



## 10. EKLER

### Ek -1: Etik Kurul Onayı



T.C.  
*İstanbul*  
YENİ YÜZYIL  
ÜNİVERSİTESİ

FEN, SOSYAL VE GİRİŞİMSEL OLMAYAN SAĞLIK BİLİMLERİ  
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

28/03/2017

Sayı: 2017/1

İlg: Etik Kurul Onayı hk.

Sıyr: Melek DAĞ,

"Hastane Çalışanlarının Mobbing Düzeylerinin Belirlenmesine İlgilin Alan Araştırması" konulu çalışmanız, 05/03/2017 tarihli başvurunuz kapsamında, Kurulumuzca 22/03/2017 tarih ve 2017/1 sayılı toplantımızda incelenmiş olup etik açıdan onaylanmıştır.

Araştırmanız süresince çalışmanızda özellikle gereç ve yöntemler konusu ile ilgili olarak değişiklikler söz konusu olursa tekrar değerlendirilmesi önerilir.

Not: İlgili belge İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen, Sosyal Ve Girişimsel Olmayan Sağlık Bilimleri Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi temelinde hazırlanmıştır.

Prof. Dr. Emir TAN

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi  
Fen, Sosyal Ve Girişimsel Olmayan Sağlık  
Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı

## Ek - 2: Aydınlatılmış Onam



T.C.  
*İstanbul*  
YENİ YÜZYIL  
ÜNİVERSİTESİ

### AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Melek DAĞ tarafından yürütülen, aşağıda adı yazılı olan tez çalışmasında kullanılmak üzere ekteki anket sorularını yanıtlayarak katkıda bulunmanızı dileriz.

**Tezin Adı :** Hastane Çalışanlarının Mobbing Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Alan Araştırması

**Amacı:** İşyeri sorunlarının en önemlilerinden biri olduğu düşünülen mobbing ile ilgili olarak bu çalışmanın mobbinge olan ilgiyi artırması, çalışanların uğradıkları sistemli yıldırma davranışlarını anlamlandırıp mobbinge maruz kaldıklarını ayırt edebilmeleri için bu konuda farkındalık yaratılması, mobbing davranışlarına dair tespitte bulunup çözüm yolları sunması amaçlanmıştır.

Ülkemizde sağlık sektöründe yapılan mobbing araştırmaları genellikle sadece sağlık çalışanlarını kapsamakta, kurum hizmetli personelini kapsam dışı bırakmaktadır. Ancak sağlık kurumlarında yapılan araştırmaların kurum çatısı altında hizmet veren tüm personele yönelik olmasının kurumdaki mobbing oranının kesin tespiti açısından tamamlayıcı olacağı düşünülmektedir. Çünkü mobbinge ilişkin araştırma bulgularının incelenmesi ve mobbinge en çok maruz kalan çalışan özelliklerinin bilinmesi gerekli tedbirlerin alınması bakımından önem taşımaktadır.

**Açıklamalar :**

*Bu çalışmaya katılmayı kabul ederseniz, sizin [ 20 dakikanızı ] alacak bir anketi cevaplamanız istenecektir. Elde edilecek tüm veriler anonim olup, tamamen gizli kalacaktır. Hiçbir veri başka bir formatta başka bir amaçla yayınlanmayacaktır. Veriler güvenli bir ortamda saklanacak ve sadece araştırmacı erişime sahip olacaktır. Herhangi bant kaydı veya yazılı metin kullanıcı tarafından çalışma tamamlandığında yok edilecektir.*

*Bu çalışmaya katılım gönüllüdür. Bu çalışmaya katılmak veya katılmamak, Yeni Yüzyıl Üniversitesi ile mevcut veya gelecekteki ilişkilerinizi etkilemez. Eğer katılmaya karar verirsiniz, istediğiniz zaman ayrılma hakkına sahip olup tüm verilerinizin tahrip edilmesini isteyebilirsiniz.*

*İletişim ve Sorular için lütfen [ Melek Dağ - 0 544 204 61 23 ] ile irtibata geçiniz.*

Anket sorularına vereceğim cevapların araştırma amaçlı olarak kullanılması konusunda bilgilendirildim ve hiçbir baskı altında kalmadan elde edilen sonuçların anonim bir şekilde bilimsel yayınlarda kullanmalarını kabul ediyorum.

**Katılımcının:****Adı Soyadı:****İmza:**

### Ek - 3: Anket ve Ölçek



T.C.  
*İstanbul*  
YENİ YÜZYIL  
ÜNİVERSİTESİ

#### Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “**Hastane Çalışanlarının Mobbing Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Alan Araştırması**” düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm de ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

MELEK DAĞ

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık  
Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi  
Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans  
Öğrencisi

## BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti( X) koyarak işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz nedir?	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız kaçtır?	<input type="checkbox"/> 22 – 34 yaş	<input type="checkbox"/> 35 – 44 Yaş
	<input type="checkbox"/> 45 – 60 Yaş	<input type="checkbox"/> 60 Yaş Üstü
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	<input type="checkbox"/> 1000 TL Altı	<input type="checkbox"/> 1001 – 2000 TL
	<input type="checkbox"/> 2001 – 3000 TL	<input type="checkbox"/> 3001 – 4000 TL
	<input type="checkbox"/> 4000 TL Üstü	
4. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Okur Yazar Değil	<input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Okur Yazar	<input type="checkbox"/> Lisans
	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Önlisans
	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
5. Medeni Haliniz	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli
6. Mesleki Unvanınız		
7. Mesleki Kıdem Yılımız	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 1 – 5 Yıl
	<input type="checkbox"/> 6 – 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 – 15 Yıl
	<input type="checkbox"/> 16 Yıl ve Üstü	

## İKİNCİ BÖLÜM: “Mobbing” ile ilgili İfadeler

Sıra No	Bu kısımda, “Hastane Çalışanlarının Mobbing Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Alan Araştırması” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz <b>sadece bir seçeneği (X)</b> işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Bazen	Ayda Bir	Haftada Bir	Her Gün
1	Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.					
2	İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.					
3	Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.					
4	Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.					
5	Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.					
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışına atılmanız”.					
7	Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek ) söylenmesi.					
8	Size bağırlanması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.					

9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.					
10	İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.					
11	Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.					
12	Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.					
13	Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.					
14	Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.					
15	İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.					
16	Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.					
17	Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.					
18	İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.					
19	Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması.					
20	Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.					

21	Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmamız.					
22	Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidinde maruz kalmamız.					

Araştırmanın, ikinci bölümünü oluşturan mobbingin ölçümünde kullanılan anket daha önce başka bir çalışmada kullanılmıştır. Anket soruları Einersan, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire –NAQ), işyerindeki psikolojik taciz davranışlarını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçek İngilizce'den Türkçe'ye Selver Yıldız'ın doktora tezinde kullanılmak üzere çevrilmiştir. Olumsuz Davranışlar Ölçeği'ndeki tüm maddeler psikolojik taciz Ölçek "Hiçbir zaman" seçeneğinden "Bazen", "Ayda bir", "Haftada bir", "Her gün" seçeneğine doğru, önermelerin olumsuz olması sebebiyle 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Dolayısıyla yüksek puan bireyin mobbinge maruz kalmadığını, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Bu ölçeğin devamında yer alan sorularla mobbing uygulayan kişinin özellikleri, mobbingin kişi üzerinde yarattığı etkiler ve kişinin bu durum karşısında verdiği tepkileri tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu haliyle ikinci bölümü oluşturan sorular Selver Yıldız'ın 2007 yılında "İşyerinde İstismar Davranışlarının Psikososyal Boyutu ve Bir Uygulama" isimli doktora tezi çalışmasından alınarak kullanılmıştır.



## 11. ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı :** Melek

**Soyadı :** DAĞ

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Orhangazi - 1990



### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans :** İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi - Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Tezli) Sağlık Yönetimi (2015 - 2017)

**Lisans :** Uşak Üniversitesi - Sağlık Bilimleri Fakültesi / Hemşirelik (2008 - 2012)

**Lise:** Denizli Cumhuriyet Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı) - Fen Bilimleri (2004 - 2008)

### KATILMIŞ OLDUĞUM ;

\* Selçuk Üniversitesi Akşehir Kadir Yallagöz Sağlık Yüksekokulu "Temel Hemşirelik Sempozyumu" Katılım Belgesi (18/ 11/ 2011).

\* İstanbul Aydın Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi "Evde Bakımda Neredeyiz? Sempozyumu" Katılma Belgesi (25/ 11/ 2014).

\* " VI. Uluslararası Avrasya Hematoloji Kongresi" - Antalya (14-18/ 10/ 2015).

\* İstanbul Gelişim Üniversitesi "1.Sağlık Yönetimi Zirvesi" Katılım Belgesi (30/ 04/ 2016).

\* İstanbul Üniversitesi "2.Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi" Katılım Belgesi (08-10/ 12/ 2016).

\* E2 Akademi Eğitim Gayrimenkul ve İnşaat Sanayi Ticaret Kurumundan ISO 9001 : 2015 Bilgilendirme Eğitimi Belgesi (19/ 02/ 2017).

\* Bezmialem Vakıf Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezi "Basınç Yaralanması" (22-23/ 02/ 2017).

\* Ada Coaching Eğitim Danışmanlık "Eğiticinin Eğitimi Ve Durumsal Liderlik" Sertifikası (4-5/ 03/ 2017).

\* İstanbul Büyükşehir Belediyesi "24.Kariyer Eğitim Günleri" (22/ 04/ 2017 - 13/ 05/ 2017).

