

## İŞ HAYATINDA PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG): TRABZON ÖRNEĞİ

Neslihan Şen\*

### Özet

Mobbing kurumlarda çalışmakta olan kişi ya da kişilere belirli aralıklarla, sistematik bir şekilde, bilinçli olarak ve kişide fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturacak şekilde uygulanmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişilerin sadece çalışma hayatı değil, özel hayatı da alt üst olmaktadır. Mobbing uygulayan kişilerin amacı, mobbing mağdurunu buldukları konumdan uzaklaştırmaktır. Bu sebeple mağdur durumda kalan çoğu kişi iş hayatını bırakmaktadır.

Bu çalışmada mobbingin tanımı ele alınarak, oluşma sürecini, nedenlerini ve mücadele yöntemlerinin neler olduğu anlatılmıştır. Trabzon da sınıf öğretmenlerinin kurum içerisinde mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarını, mobbing davranışlarının nasıl ortaya çıktığı ve bu mobbing davranışları karşısındaki tutumları incelenmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Trabzon, Mobbing, Psikolojik şiddet, Çalışma hayatı.

### GİRİŞ

İş ortamı, iş yerinde bulunan arkadaşlar ve üstlerle ilişkileri düzenleyen sosyal çevreyi oluşturur ve kişiler bu sosyal çevreden etkilenmektedir. İş hayatı içerisinde yer alan kişiler bazı zamanlar, içinde yaşadıkları ya da sadece iş ortamında buldukları dönem içerisinde, çalışma arkadaşlarına, astlarının ve üstlerinin kişilik özelliklerine göre oluşturdukları davranışlar, buldukları iş ortamında ya da örgüt içerisinde olumsuz davranış olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Bu olumsuz davranışların şiddeti olayın duruma göre değişmektedir.

İş ortamında farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler bir araya gelmektedir. Yapılan davranışlar da normal bir durum olarak algılanacaktır. Ancak rahatsız edici davranışlar, normal bir gerginlik ortamının dışına çıkmış ve belirli aralıklarla, sürekli olarak aynı kişi üzerine yapılıyorsa, bilinçli olarak gerçekleşen bir yıldırma durumu olduğu söylenebilir. Şiddet boyutu değişen bu yıldırma hareketi kişinin çalışmakta olduğu iş de, verimini düşürmekte, kişiyi aktif konumdan pasif bir konuma doğru götürmekte, kişiyi fiziksel ve ruhsal olarak etkilemekte ve kişinin özel yaşantısına kadar yaşanan durumun boyutları uzanmaktadır. Mobbing, diğer bir tanımıyla psikolojik şiddet, kişiyi böyle bir durumda yıpratmaktadır. İş yerinde ortaya çıkan bu olgu kişiler açısından yıkıcı ve yıpratıcı etkiye sahip olduğu kadar iş yeri açısından da kayıplar yaratmaktadır. Yaşanan ufak gerginlikler ile

---

\* Sosyolog

büyük çapta, belirli ve sürekli aralıklarla yaşanan olayları gözlemleyip ayırt etmek önemlidir. Heinz Leymann'a göre, iş yerinde ortaya çıkan ara sıra olaylar ve çözüme kavuşturulan tartışmalar mobbing olarak kabul edilmemelidir. Mobbing; kasıtlı, bilinçli ve belli bir sistematik şekilde yıpratma amacıyla gerçekleştirilen davranış olarak tanımlanmaktadır. Mobbingi burada diğer tartışma ya da çatışma türlerinden ayıran özellik, davranışın sürekli ve kasıtlı olarak gerçekleşmesidir. Yaşanan tüm bu davranışların asıl amacı kişinin özgüvenini kırmak ve yok etmektir. Heinz Leymann bu durumda mobbing davranışlarının daha çok iş yerindeki yetenekli, çalışkan, göz önünde olan, sorumluluk sahibi ve işinde fazlasıyla başarılı olan kişilere uygulandığı belirtilmiştir.

İş yaşamının artık kaçınılmaz bir yanı da mobbing olmuştur. İş yerinde mobbing olgusunu ele alarak ilk araştırmayı yapan kişi Heinz Leymann olmuştur. Çalışmasını 1984 yılında İsveç'te yapmıştır ve mobbing kavramı bu çalışmayla birlikte literatürdeki yerini almıştır. Ülkemizde mobbing ile ilgili çalışmalar 2000'li yıllardan sonra ele alınarak bu alanda çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmada, genel olarak öğretmenlerin, mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kalıp kalmadıklarını, bir mobbing davranışı karşısında tutumlarının nasıl olduğu konularına değinilmiştir.

### **Mobbingin Tanımı ve Süreci**

"Mobbing Latince, ' Mobile vulgus' sözcüğünden ortaya çıkarak İngilizce ' mob' olarak geçmiş olup, fiil olarak anlamı ' başına üşüşmek, etrafını sarmak' isim olarak anlamı ise 'taşkın kalabalık, azgın topluluk, grup anlamını' ifade etmektedir. İlk olarak, "*İngiliz kuşbilimci Douglas Alexander Spalding ( 19.yy,D.1841- Ö.1877) Koloni hayatı yaşayan kuşların yavrularını ve yumurtalarını korumak amacıyla iri cüsseli hayvanlara karşı topluca saldırdıklarını gözlemledi. Douglas'in bu gözlemlerinden etkilenen ve araştırmalar yapan Avusturyalı kuşbilimci Konrad Lorenz 1960'lı yıllarda koloni hayatı yaşayan kuşların kendilerinden daha iri cüsseli hayvanlara saldırısını ifade etmek amacıyla Mobbing, sözcüğünü kullanmıştır.*"<sup>1</sup> Bu terim daha sonra, İsveçli Doktor Peter- Paul Heinemann tarafından da çocuklardan oluşan küçük grupların tek bir çocuğa karşı oluşturduğu ve zarar verici saldırgan davranışları tanımlamada kullanılmıştır. Heinemann kişide ya da kurbanda büyük bir etki bıraktığını belirten ve bu etkiyi ciddi boyutlarıyla anlatan "Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti" adlı kitabını 1972 yılında İsveç'te yayınlamıştır.

<sup>1</sup> Hüseyin Gün, " **Mobbing Nedir? Ne Değildir?**", Eğitim Sesi Dergisi, S.49, 2014, s.8

Mobbing, "kavram olarak ilk kez 1984'te İsveç'te 'İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık' konulu bir raporun kapsamında Heinz Leymann tarafından ortaya atılmış, 1993'te İsveç'te çıkarılan 'İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi' adlı kanunla da ilk kez yasal bir nitelik kazanmıştır."<sup>2</sup> Mobbingin yasal bir nitelik kazanmasıyla birlikte bu kavram üzerinden gerçekleştirilen çalışmalar artmıştır. Mobbingin ortaya çıkışıyla birlikte farklı ülkelerde, farklı kişilerin çalışma alanlarıyla günümüze kadar olan gelişimini gerçekleştirmiştir. Dil çeşitliliğiyle, kavram farklı şekillerde kullanılsa da içerik ve oluşum olarak olumsuz davranışları kapsamaktadır. Türkiye'de de mobbing olgusunu tanımlamak için mobbing dışında; duygusal taciz, psikolojik taciz ya da işyerinde yıldırma şeklinde farklı terimler kullanılmaktadır. Terimin tanımı yapılırken de daha çok "psikolojik taciz" terimi kullanılmaktadır. Türkiye'de bu alanda çalışmalar yapan " Tınaz'a göre mobbing; gerilimin ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucu ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel örgütsel sorundur."<sup>3</sup>

Mobbing, işyerinde ortaya çıkan, bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen, belirli sürelerle sistemli bir şekilde oluşan, kişiyi fiziksel ve ruhsal olarak çöküntüye uğratan, birden çok sebebi olan ve kişinin verimliliğini ve çalışma hayatını söndürmek adına yapılan davranışlardır. Mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler iş ortamında kabul görmeyen, kıskanılan, verimliliği yüksek olan bireyledir. Bu durum gündelik ve doğal olarak kabul edildiğinde fark edilmez ancak sık aralıklarla ve sürekli bir hal aldığı ve kişiyi olumsuz etkilemeye başladığı noktada psikolojik tacize dönüşür.

Mobbing uygulanmaya başlandığında, mobbingin yönü kurban tarafından değil mobbingi uygulayan tarafından belirlenir. Bu noktada mobbingi gerçekleştirenlerin kişilik özellikleri de bu durumun oluşmasında etkilidir. Erkan Yaman, mobbing uygulayanların birtakım ortak özelliklerini şöyle belirtmiştir.

- "Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına alma ihtiyacı duymak.
- Başkalarından daha çabuk sinirlenmek ve güç kullanmak.
- Mağdurlarla ilişkilerinde onların sorunlarını yeterince anlayamamak.
- Saldırgan davranışlar gösterenleri örnek almak.
- Sürekli saldırgan davranışlar içinde bulunmak.

<sup>2</sup> Aslı Çokgüler, " **Onurlu Çalışma Hakkı**", PsikeartMobbing Dergisi, S.36, 2014, s.7

<sup>3</sup> Tınaz, s.8'den aktaran, Ebru Demir, " **İş Yaşamında Mobbing( Antalya Atatürk Devlet Hastanesi ve Serik Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)**", Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014, s.9

- İnsanların hareketlerinde düşmanca niyetler aramak.
- Sinirli ve kindar olmak.
- Ebeveynlerin yapıcı problem çözme becerisi konusunda yeterince örnek olamaması.
- Saldırganlığı benlik imajlarını korumanın bir yolu olarak görme.
- Öfke uyandıran düşüncelere odaklanmak.
- Pek çok ailevi sorun yaşamak.
- Evde fiziksel ve duygusal istismara uğramak.
- Grup içinde dargınlık ve engelleme duyguları yaratmak.
- Takıntılı ve katı hareketler sergilemek."<sup>4</sup>

Mobbing; eğitim, cinsiyet, yetenek ya da herhangi bir değişkene bağlı olmaksızın gerçekleşmektedir. Bu sebepten dolayı mobbing içinde kurban olma durumu herkes için geçerlidir.

Mobbing mağduru sürekli ve belirli aralıklara bu duruma maruz kaldığı için aklı karışıktır. Zaman içerisinde bu karmaşadan kurtulamadığı için işyerindeki çalışma potansiyeli düşer, işe adapte olamaz ve işyerinde zorluk çekmeye başlar. Sonucunda kişi işini kaybetme noktasına gelebilir ve finansal zorluklar çekmeye başlar. Bu süreçte en çok zarar gören mobbing mağdurudur. Mobbing mağduru kişi de hastalık belirtileri ortaya çıkar, işe gelmez ve işine son verilir. Yoğun stres altında kalır ve ağır depresyon yaşar. Hatta bu durum kişiyi intihara kadar götürebilir. Yaşadıklarında kendisinin bir suçu olmadığına inanır. Ancak bir yandan da hatası var mı diye sürekli bir düşünce halindedir. Kendine güveni kalmaz ve karasızlık hali yaşamaya başlar. Her şeyden kendini sorumlu tutar ve her türlü sorumluluktan kaçır. Mağdurun kişilik özellikleri ve bu kişiliği oluşturan davranışlar hakkında standart bir profilden söz etmek çok mümkün olmasa da Heinz Leymann'ın yaptığı araştırmalarda belirgin bazı kişilik özelliklerinin psikolojik tacize ( mobbinge) uğramaya daha açık olduğunu göstermektedir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Brigitte Huber'e göre bu dört farklı tip, yalnız bir kişi, farklı bir kişi, işinde başarılı bir kişi ve işyerine yeni gelen kişilerdir.

Mobbing her ne kadar uygulayan ve mağdur arasında geçen bir süreç olarak işlense de, zamanla sürece dâhil olanların sayısı artabilir. Psikolojik yıldırma sürecinde bazı izleyiciler ortada hiçbir şey yokmuş gibi davranabilirken, bazıları bu duruma müdahale edebilir hatta bazı izleyiciler mobbing mağduru kişinin yanında yer alarak kişiye yöneltilen saldırı amaçlı

---

<sup>4</sup> E. Yaman, 2009;36-37'den aktaran, Ebru Demir, " İş Yaşamında Mobbing( Antalya Atatürk Devlet Hastanesi ve Serik Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği", Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014, s.24

hareketlere tepki gösterebilir. Ama çoğu zaman kişiler mobbing mağduru kişinin yanında olup olayın içine girmek istemezler ve bu yüzden kayıtsız bir şekilde izleyici olurlar. Hatta bazı durumlarda mobbing uygulayan kişinin yanında olup saldırgan durumuna düştüklerinin farkında olmazlar. Pasif izleyiciler bu süreçte gerçekleşen çatışmanın kilit kişileri konumundadır. Mobbing sürecinde mobbingcinin kurbanı karşı yapmış olduğu yıpratıcı ve kişiyi aşağılatıcı davranışları karşısında sessiz kalarak mobbing sürecine görmezden gelmektedir. Aktif mobbing izleyicileri verdikleri destek ve işbirliği ile mobbingi uygulayan kişilere yardım ederler. Kim mobbing yapar sorusuna verilecek tek cevap bunu sadece uygulayan değil aynı zamanda sürecin başlamasıyla bu duruma gülererek, sessiz kalarak ve diğer şekillerde destek vererek yapanlarda katılmaktadır.

İş yerinde mobbingi belirli bir neden üzerinden ele almak zordur, çünkü gerçekleşen bir çok faktör mobbinge neden olabilir ve bu nedenler dışında nedensiz bir şekilde de gerçekleşebilir. Ortada hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan rahatsızlıklardan ya da mağdurun kişiliği de bu durumun oluşmasına neden olabilmektedir. Yine işyerinde gerçekleşen yönetsel değişiklikler, yönetim de yaşanan sorunlar da mobbing oluşumunu gerçekleştirecek ortamı oluşturabilmektedir. Kişisel nedenler ile birlikte hem mobbinge maruz kalan mağdurun hem de mobbing uygulayanın kişiliği ve psikolojisi incelenmektedir. Bu incelemeyle birlikte gerçekleşen baskıcı davranışların oluşmasında hangi nedenlerin etkili olduğunu kavramak açısından önemlidir. Mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler duygusal açıdan da zeki kişilerdir. Kendi davranışlarının farkında olan ve davranışlarını gözden geçirebilen kimseler mobbing mağduru olurlar. Bu mağdurların çoğu bilgisi yüksek ve gerek fiziksel gerek entelektüel açıdan seçkin kişiler olmaktadır. Bu kişiler dünyayı, çevrelerini ve etrafında gerçekleşen olayları farklı açılardan ele alıp değerlendirmeyi seven kişiler olmaktadır. Mağdurların, sadece iyi yönleri değil kendileri ve yaşadıkları hayat içindeki olumsuz düşünceler de mobbinge maruz kalmalarına sebep olmaktadır.

Kişilerin mobbing davranışında bulunması için kendine özel sebepleri vardır. Bazıları mobbing davranışını zorunlu olarak gerçekleştirirken bazıları da mobbing davranışı ile mağdurla işyerinde bu şekilde baş edebileceğine düşünmektedir. Bu durumda saldırgan ( mobbingci) kendisini mağdur kadar başarılı bulmaz ve kendi yapamadığı ve başarısız olduğu durumları gizlemek adına mağdura saldırır. Saldırgan kişiyi buna yönelten sebepler olarak kıskançlık, insani değerlerden yoksun olma, bulunduğu pozisyonu kaybetme korkusu ve psikolojik rahatsızlıklar mobbing hareketlerine neden olmaktadır.

Mobbing de bireysel nedenlerin dışında, kişilerin bulunduğu örgütün işi ve yapısı, çalışma şartları ve yöneticilerin yönetim şekillerine bağlı olan nedenlerde vardır. Leymann da,

mobbingin nedenleri arasında iyi organize edilmemiş bir çalışma yönteminin, ilgisiz ve yeteneksiz bir yönetimin olduğunu belirtmiştir. Örgütün oluşturduğu katı kurallar, uğraştırıcı prosedürler, zor çalışma şartları, agresif bir örgüt kültürünü ortaya çıkarabilmektedir. Agresif bir çalışma ortamı çalışanın performansını düşüren, çalışanlar arasında çatışma ortamını oluşturan ve örgütün ilerleyişini olumsuz olarak etkileyen temel nedenleri de oluşturmaktadır. Bu sorunların uzamasıyla birlikte çözümlenemeyen mobbing davranışlarıyla birlikte, mobbing uygulanan bireylerin örgüt dışına itilmelerine ve işsiz kalmalarına sebep olmaktadır.

Bireysel ve örgütsel nedenler gibi sosyal nedenlerde mobbingin ortaya çıkmasında önemli etkidir. İşyerlerinin kendilerine ait kültürleri bulunmaktadır ve bu kültür toplumun daha çok ekonomik, ahlaki ve sosyal yapısından ve kabullerinden etkilenir. Bu bağlamda kişilerin içinde yaşadığı çevre de önem kazanmaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte toplumlarda ortaya çıkan eşitsizlik, yoksulluk ve dışlanma problemlerinin artması beraberinde sosyal sorunları ortaya çıkarmaktadır. Sosyal nedenlerin yanında ekonomik olarak etkili toplumsal faktörlere de yer verilmektedir. Ekonomik toplumsal faktörler olarak da işsizlik, yoksulluk, gelir yetersizliği ve toplumsal eşitsizlikten bahsedilmektedir. Tüm bunlar sosyal nedenler başlığı altında incelenmektedir.

### **Mobbingle Mücadele Yöntemleri**

Mobbing her örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek olan bir olgudur. Mobbing uygulayan kişiler bile ilerleyen zaman içerisinde mobbing mağduru olma potansiyeline sahiptir. Mobbing bir kez ortaya çıktığında ve kişiler için gerekli önlemler alınmadığında, dolaylı olarak kurumlara ve topluma büyük çapta zarar veren bir olgu olur. Mobbing ile başa çıkma yöntemlerinin etkili olabilmesi açısından, mağdurun kişilik özelliklerine, işletme içerisindeki kültüre, mobbing uygulayan kişiye ve mobbingin hangi evrede olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Bir taraf için etkili ve kolay olan bir çözüm yolu, diğer taraftaki kişi için hayatı daha da zorlaştırabilir.

Mobbing gerçekleştiğinden söz edebilmek için işyerinden sistemli, sürekli ve belirli aralıklarla kişilerin olumsuz davranışlara maruz kaldığına ve işten uzaklaştırılmak istenip istenmediğine de bakılması gerekmektedir. Bir sistem içerisinde gerçekleştiğinden dolayı mobbingde pek çok faktör etkilidir. Sonuç olarak yaşanan durum mobbing ise mücadele yöntemi de duruma göre şekil alacaktır. Mobbinge karşı mücadelede en önemli nokta, soruna yönelik bir farkındalığın mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, iş arkadaşları, işveren ve tüm toplum tarafından aynı önemde anlaşılması önemlidir. Bir şeyle mücadele etmek için bu durumda nerden başladığı ve ne seyirde devam edildiğinin farkına varılması, kamuoyunun

bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak olan çalışmalar önem arz etmektedir.

Mobbing vakası kendi içinde detaylı bir şekilde incelenip farklı mücadele yöntemleri ile çözüme kavuşturulması açısından önemlidir. Her yaşanan mobbing olayında işyeri, işyeri ortamı, izleyiciler, kişilik özellikleri, uygulayanlar, uygulayan kişinin bulunduğu pozisyon, mağdur, mağdurun bulunduğu pozisyon ve yaşanan farklı durumlar, ortaya koyulacak farklı çözüm süreçlerini de beraberinde getirecektir. "*Leymann psikolojik tacizde sorunun çözümünde yardımcı olabilecek kişi ve kurumları:*

- İnsan kaynakları uzmanları,
- İşverenler, Sendikalar,
- Sağlık koruma sistemleri,
- Psikologlar ve doktorlar,
- Aile üyeleri ve arkadaşlar olarak sıralamıştır.<sup>5</sup>

Konuya herkes tarafından sağduyu ile yaklaşılması önemlidir. Birden fazla yol aranarak mobbingin hem mağdur olan kişi için hem de toplum için çok daha büyük bir probleme dönüşmeden çözüme kavuşturulması önemlidir.

Mobbing ile mücadele noktasında en büyük görevi mağdur üstlenmektedir. İşyerlerinde bireylerin mobbinge maruz kalmalarını engellemek için bu işyerlerinin ve kurumların alacağı önlemlerin yanında bireylerin de mücadele edebilmesi için alabileceği önlemler vardır. Mağdurun mobbinge maruz kaldığı sürede karşı tarafa vereceği tepki de işleyişi etkileyecek ve değiştirecektir. Mağdur kişilerin mücadele yöntemleri, işyerleri açısından bu kişilerin ne kadar önemli olduklarına ve mobbing uygulayan kişi ile olan ilişkilerini sürdürme çabasına bağlı olarak da değişmektedir. Mağdur kişiler mobbing ile mücadele ederek sadece iş yaşamındaki koşulları düzeltmeye çalışmaz aynı zamanda özel hayatlarını da olumsuz derecede sonuçlar yaratan mobbingin etkilerinden korumaya çalışmaktadırlar.

Mağdur ilk aşamada çalışmak istediği ve bulunmak istediği işyeri için kendine bir hedef belirlemeli ve yaşanan durumu görmezden gelmemelidir. Oluşturduğu bu hedef kapsamında kendisine mobbinge mücadele edebilecek stratejiler geliştirmelidir. Kişi mücadelesini gerçekleştirmek için mobbinge maruz kaldığını kabul etmelidir. Ne yapması gerektiğini bilmeden ve yaşanan olaylara karşı sessiz kalmak mobbingi hızlandıran bir süreç içerisine sokmaktadır. Mağdur yaşanan mobbing durumunun sadece kendisinden kaynaklı bir durum olmadığını ve çözülmesi gereken bir problemin ortada olduğunu kabul etmelidir. Mobbing mağduru kişi farklı davranış seçenekleri olduğunu görebildiğinde, saldırgan tutumundan,

---

<sup>5</sup> Eylem Yılmaz, "**Mobbing Davranışı ve Bandırma İli Kamu Hastaneleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**", Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, 2013, s.82

yaşanan durumun kendi sonucu olduğundan ve bu konudaki takıntılarından kurtulabilir. Mobbinge başa çıkma yöntemlerinin etkili hale gelmesi, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırgan, hukuk sistemine ve gerçekleşen mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak da değişmektedir. Bir mağdur için ortaya koyulan çözüm bir başka mağdur için aynı sonucu aynı derecede vermez. Mağdura bulunduğu ortam içerisinde bakılmalıdır.

Kurumda ortaya çıkan mobbing olayı, mobbing mağduru ile birlikte çalışanlarla beraber yapıyı da etkilemektedir. Mobbing mağduru kişinin yaşanan durumla birlikte psikolojik yapısı bozulduğu gibi kendisiyle birlikte diğer çalışma arkadaşları da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Diğer çalışanlar kendilerini bir sonraki mobbing mağduru olarak görme telaşı içerisine girmektedirler ve bu durumda çalışma potansiyellerindeki verimlilik de düşmektedir. Kurum içerisinde yaşanan verim kaybını engellemek için çözüm yolları üretmektedir. Karşılıklı bir saygıya dayanan işletme kültürü oluşturmak gereklidir. Kaliteli bütüncül bir yaklaşımı, işletme içerisinde yeni bir anlayışla ortaya koymak önemlidir. Örgüt içerisindeki kültürün gücü, buldukları çalışma atmosferi ve bireylerin değer ve inançlarının güçlülüğü gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Kültürel bir değişim için üst yöneticilerin bir katılımı olmadan sadece orta düzeyde çalışan yöneticilerin katılımının sağlandığı bir durumla istenen değişim gerçekleşmez. Karşılıklı bir saygı çerçevesinin gerçekleşmesi, yöneticilerin sık sık konuyu çalışanlarla tartışmalarına, örgüt bünyesinde çalışan kişilerin başarılarını resmi ve gayri resmi şekillerde takdir etmelerine ve çalışanlara iletişim, eşit fırsatlar gibi durumlarda destek sağlamaları önemlidir.

Üst yönetimin desteği ve orta yönetimdeki yöneticilerin çalışanlara, bireye saygı kültürünün gerçekten başarılabilceğini gösterme olanağı olduğunu belirtmesi önemlidir. Ortaya çıkan bir çatışma durumunda, çatışmaya neden olan durumları ortaya koymak ve çatışmanın yapısal mı yoksa kişisel mi olduğunu ortaya çıkarmak ve yaşanan çatışma boyunca kişilere değil, geçen sürece ve işe odaklanmak gereklidir. Örgüt içerisinde çatışmayı zamanında fark etmek çözüme giden yolu erkenden ortaya koymak için gerekli aşamadır. Gerçekleşen çatışmada asıl sorunun tarafsız bir gözle çözülmesi sağlanır. Mobbingin daha fazla ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için örgüt içerisinde bulunan yöneticiler çatışmaları çözümlenmek zorundadır.

### **Mobbingin Bireysel ve Toplumsal Sonuçları**

Mobbing mağdurun sağlığına, ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkisine, haysiyetine, ekonomik olarak geçimini sağlamasına ya da tüm bunların hepsine zarar vermektedir. Mobbing gerçekleşmesi ile birlikte kişiler sahip oldukları değerleri, kendilerine olan güvenlerini ve hayatları içerisindeki hedeflerini de birer birer kaybetmektedir. Mobbingin



nedenleriyle birlikte ortaya çıkardığı sonuçlar kişide çok daha fazla kayıplara sebep olmaktadır.

Mobbingin mağdur olan kişi üzerindeki etkileri, derecesine göre sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Mobbing tavır ve davranışlarına uğrayan kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen 'in tabiriyle, 'güneş yanığı' benzetmesini kullanarak, mobbinge düşük bir seviyede maruz kalanın, birinci derece yanık gibi, çok sık bir şekilde oluştuğunu ama daha kolay iyileştiğini belirtmiştir. Daha yoğun bir şekilde, uzun süreli ve daha sık mobbing ise ikinci derece yanık gibi, daha fazla acı verir ve gerektiğinde bir uzman yardımı hatta tedavisi gerekir. Daha da kötü olan üçüncü derece yanıklar, kalıcı zararlar verirken bir taraftan da derin yaralar açar. Kalıcı hasarlar uzun süren tedavileri de beraberinde getirir. Mağdur olan kişilerin iş performansı ne kadar düşerse başarı duygusunun azalma durumunda bu düşüşle doğru orantılıdır. Kendinden şüphe duymaya başlayan mağdurun kazandığı sosyal kimliği de etkilenir. Kasıtlı bir şekilde ve düzenli aralıklarla devam eden mobbing davranışlarının etkileri yavaş yavaş ve birikimli bir şekilde bir anda ortaya çıkmaktadır.

Leymann ve Gustafson'da mobbinge maruz kalanlarda sırt ve baş ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıkların yanında, konsantrasyon kaybı ve hafıza bozukluğu gibi bilişsel rahatsızlıklar da olduğunu belirterek bu durumu vurgulamışlardır. Einarsen de Norveç'te yaptığı çalışmada mobbinge maruz kalanların düşük özgüven ve yüksek oranda kaygılı kişiler olduğunu ortaya koymuştur. Quine'de mobbingi deneyimlemiş kişileri de ele alarak bu kişilerin benzer olarak aynı zamanda yüksek stres, klinik endişe ve depresyon yaşadıklarını belirtmiştir. Mağdurların yaşam ve iş kalitesi düşmektedir.

Mobbing sonucunda, hedef olarak seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, psikolojik olarak yıpranmış hisseder ve kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve diğer sorunlarda bir zincirin halkası gibi oluşup ortaya çıkmaya başlar. Birey artık belli bir işi yapamaz hale gelir; iş yerinde her an dehşet, korku ve kaçma isteği içindedir. Bu durumdan o kadar çok etkilenmiştir ki, neredeyse tüm savunma mekanizmaları çöker ve iş yerinde artık duramaz hale gelir. Kişinin iş yerinde çalışırkenki moral bozukluğu, endişeleri nedeniyle yaşadığı zaman kaybı, verim düşüklülüğü zaman içerisinde kişinin hayatındaki olumlu yanları silmeye başlar ve olumsuzluklar ortaya çıkar. Moral bozukluğu ve endişe ile iş yerinde mağdur hatalar yapmaya başlar, işe olan bağlılığı zayıflar ve kişi sonuç olarak işi bırakma ya da bırakmayı düşünme noktasına gelir ve yaşadığı tükenmişlik durumu mağdurun hayatını alt üst eder. Bireysel açıdan mobbingin özellikle mağdur üzerinde anti-sosyal

davranışlara yol açtığı, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği de bilinmektedir.

Mobbing olgusunun, birey üzerinde etkili olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenden dolayı bir işveren veya yöneticiler, mobbingin örgüte ne kadar zarar vereceğini tahmin etse, bu süreçle mücadele etmek için hızlı bir şekilde ellerinden geleni yapacaklardır. İşveren için ortaya çıkan öncelikli zarar maddi niteliklidir. Ayrıca bunun yanında ağır sosyal sonuçları da beraberinde getirir. Çalışan ekip içerisinde uyumun bozulmasına, çalışanların işe yabancılaşmasına, işe devam etmeme gibi olumsuz sonuçları da görülebilmektedir. Bu durumda örgüt, tecrübeli ve kalifiyeli çalışanlarını kaybedebilmekte ve geride kalan çalışanlar üzerinde psikolojik olarak yarattığı etkilerden dolayı örgüte olan bağlılık ve motivasyon azalmaktadır. "Örgütler, mobbing nedeniyle örgüt içinde önemli ve gerekli kişileri yitirerek, işgücü devir artışı da yaşayabilirler."<sup>6</sup> Mobbingin etkileri ile birlikte personel hareketleri ani bir şekilde artar, oluşan huzursuzluk ortamı ile birlikte çalışanlarında moral düşüklüğü ortaya çıkar. Oluşan bu huzursuzluk ortamı da örgütün sahip olduğu imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına neden olur.

Mutsuz bireylerin yer aldığı ve çalışma başarısının olmadığı bir iş yaşamı mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problemi de beraberinde getirmektedir. Mobbing mağduru bir bireyin ortaya çıkan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarındaki artış hem devlete hem de bireye yük getirmektedir. Uygulanan mobbing sonucu sigorta masraflarındaki artış da işverenin çalışan için yaptığı maliyeti artırmaktadır. İşverende bu alandaki masrafı azaltmak adına yeni bir çalışan aramaya başlayacak bu da mağdur olan diğer çalışanı işsiz, meslek yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum modelini ortaya çıkarmaya başlayacaktır.

Bu doğrultuda Trabzon'da kurumsal alanda uzun bir süredir çalışmakta olan 10 sınıf öğretmeni ile yapılan çalışmada, sorulan sorularla mobbing davranışlarına maruz kalma durumlarını, böyle bir durum karşısında nasıl davrandıklarını ve başkalarına karşı nasıl bir tutum oluşturdukları ortaya koyulmuştur. Öğretmenler ile birebir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada verilerin toplama sürecinde nitel yöntem kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel veri toplama sürecinde mülakat (görüşme) yapılmıştır.

Görüşme, araştırmaya katılan bireyler için oluşturulan sorularla birlikte belli bir konuda duygu ve düşüncelerini anlatma tekniğidir. Görüşme, sözlü iletişim yoluyla

---

<sup>6</sup> Aytaç, 2008: 18'den aktaran, Güldane Karslıoğlu Yeni, " **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**", 1.Baskı, Ankara, TürkMetal yayınları, 2013, s.57

gerçekleşmektedir. Önceden belirlenmiş sorular ile, belirli bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıt alma şeklinde karşılıklı bir iletişim sürecini oluşturmaktadır.

Bu görüşme çerçevesinde Trabzon'da bulunan ve öğretmenlik yapmakta olan toplam 10 öğretmen ile iş çıkışı saatlerinde kendi evlerine gidilerek, yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Bu sorularda anne ve babalarının eğitim seviyesi, ne kadar süredir kurumsal alanda çalıştıklarını öğrenmek, çalıştıkları kurum içerisinde mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını vb. birçok konuda soru cevap şeklinde mobbing davranışlarının uygulanıp uygulanmadığı hakkında bilgiye sahip olmaya çalıştık. Araştırma içerisindeki öğretmenlere ulaşmak için rastlantısal örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada gözlem konusu olacak kişileri seçme işlemi rastlantısal örnekleme tekniği ile bulunmuştur. Genel olarak bu kişilerin anne ve babalarının eğitim durumu ilkokuldur. Katılımcıların öğretmenlik süreleri 10 yıldan fazladır.

### **Nitel Araştırma**

Nitel araştırmalar kişiye daha derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Nitel araştırmalar, doğal bir ortamda, olay ve davranışlar üzerine yoğunlaşarak, bilgiyi doğrudan kaynaktan alırlar. Davranışın nasıl ve ne şekilde ortaya çıktığı ile ilgilenirler. Nitel araştırmalarda görüşme notları, ses kayıtları, günlükler ve kısa notlardan oluşan farklı veriler elde edilerek kullanılır.

Araştırmamızda kullanılan nitel veri toplama tekniği olan görüşme, "en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim sürecidir. Görüşme, araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilebilir."<sup>7</sup> Görüşmede ki temel amaç bireyin iç dünyasına girerek onun bakış açısını daha iyi anlamaya çalışmaktır.

Görüşme tekniği ile araştırılan konu ile ilgili bireyin deneyimleri, konu hakkındaki tutumları, tepkileri ve yorumlamaları gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmaya çalışılır.

Araştırmamız içinde kullanılan nitel veri analiz yöntemleri içerisinde betimsel analiz kullanılmıştır. "*Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtılabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir.*"<sup>8</sup>

Araştırma grubu içerisinde toplam 10 kişi ile mülakat yapılmıştır. 8'i kadın 2'si erkekten oluşmaktadır.

Araştırma için oluşturulan sorular da,

<sup>7</sup> Şener Büyüköztürk ve diğerleri, "**Bilimsel Araştırma Yöntemleri**",15. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2013, s.150

<sup>8</sup> Murat Özdemir, "**Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma**", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.11, 2010, s.336

**- Çalıştığınız kurum içerisinde çalışma arkadaşlarınızla iletişime geçmek isterken imalar ve hareketler yoluyla konuşma isteğiniz reddedildi mi?**

"Evet, zaman zaman oldu. Bunu fark etmemek mümkün değildi. Özellikle belirli bir arkadaş grubu vardı. Ne zaman öğretmenler odasına da onlarla konuşmak için adım atsam hemen kendi aralarında farklı bir konu açarak konuşmaya başlıyorlar. Yani direk bana karşı da olmayabilir ortamdaki bazı insanlara karşı da yapabilirler. Hani o tip davranan insanlar oldu. Var." **K7**

"Hayır olmadı. Yani bazen olmuştur. Hem bana karşı hem de farklı kişilere karşı yapılmıştır. Farklı kişilere derken, o anda ki psikolojik durumuyla ilgili bir durumdur. Aslında o sana öyle yapmamış sen öyle algılamış olabilirsin. Ya da yapmış olduğu davranışı kasten ya da isteyerek de yapmamış olabilir. Ama bende konuşmayı çok istediğim bir kaç arkadaş tarafından daha konuşmaya başlamadan bakışlarıyla konuşmak istemediklerini hissedip konuşmamışım." **K9**

"Bu kurumsal olarak meslek arkadaşlığı anlamında değil ama bireysel ilişkilerimizde öğretmen arkadaşlarımızla yine kişisel dargınlıklar ve küskünlüklerden dolayı bazen bu duruma maruz kalabiliyoruz. Ama o da samimiyetten, arkadaşlıktan kaynaklı oluyor yoksa mesleki bakımdan değil." **K3**

Bu durumlarda kişilerin okul içi ve okul dışındaki samimi arkadaşlığı, iş yaşamlarına etki etmektedir. Kişiler samimiyetlerinin belli bir şekilde devam etmesini istemelerinden dolayı başka bir kişinin kendileri ile konuşma istediğini hareketleri ve tavırları ile geri çevirmişlerdir. Bu hareketlere maruz kaldıklarını söyleyen katılımcılar yine de bunun kasti yapılmadığını belirtse de, yapılan davranışlar mobbing için örnek oluşturabilmektedir.

**- Çalıştığınız kurum içerisinde bir üstünüz tarafından gözünüzü korkutmak için size ağır işler verilmekte midir?**

"Görevimizin dışında işler verdikleri oluyor ama beni yıldırarak kadar değil. Yani ben kolay pes etmiyorum. Bizimle alakası olmayan işler alıyoruz. Benim bir önceki okulumda bu başıma çok sık gelirdi. Sürekli farklı görevleri yapmak zorunda kalırdım. Bazen o kadar yorulurdum ki evde ailemle bile ilgilenemezdim. Tabi yorgunluk derken bu fiziksel bir yorgunluktan ziyade beyin yorgunluğu oluyor. Bu geldiğim okulda henüz beni çok yoracak bir görev verilmedi. Ama önceki okul durumumda belki başkası o verilen işi dayanıp yapamaz." **K9**

"Belki alanımla ilgilidir. Ben anasınıfı öğretmeniyim, biz sadece sınıftan sorumluyuz, Yönetmelik de zaten bu bellidir. Verilen iş boş kaldığı zaman olur. Ama elbette bazen bizi yoran görevler alıyoruz. Bana öyle ağır bir görev verilmedi. Ama bir öğretmen arkadaşım

vardı. Ona o kadar çok iş verilirdi ki ve bana göre çoğu gereksizdi. Kendiside bunu söylerdi. Ben bunun ona kasıtlı yapıldığını söyledim o kabul etmezdi. Bunlar görevimiz derdi. Ama çoğu kişi o konuda benim gibi düşünmekteydi."K1

"Yani, öyle bir durum yaşadım ama ben kasti olduğunu ilk başta hiçbir zaman düşünmedim. Çünkü bizim girmemiz gereken bir sınıf var ve sorumlu olduğumuz çocuklar, öğrenciler var. Sadece bu prosedür işleri vardır biz onlardan çok sıkılırız ama amirimiz istediği içinde yapmak zorundayız. Ne diyeyim işte, bir geziye gidilmek isteniyor ve o gezi planı mutlaka veriliyor. Ancak bana başka konularda da görev verilmeye başlanmıştı. İlk baştabana normal geldi. Bir de okulunda çok seviliyordum. Öğrencilerimin velileri de beni çok seviyorlardı. Bende durum öyle olunca hani söz geçirmek adına işlerin bana verildiğini düşündüm. Ancak verilen görevler boş saatlerimi de doldurmaya başladı. Artık bir şey yapmak istemiyordum. Daha sonra müdürümüz değişti. Yeni gelen müdür bana o gereksiz işleri vermiyordu. Hatta kimseye kendi işi dışında iş vermiyordu. Bu durum açıkça belliydi. Sonrasında bende taşlar yerine oturdu." K4

Kişiler aslında kendilerine verilen bu işlerin görev olduğunu düşündükleri için bu davranışların mobbing olabileceğini düşünememişleridir. Bu noktada asıl önemli olan da budur. Davranışın ne kadar sıklıkla ve ne şekilde gerçekleştiğidir. Bu fark edildiği noktada kişi daha fazla mağdur olmadan durum için çözüm üretmelidir.

**-Çevreniz de mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan kişiler var mı? Varsa bu durum karşısında siz ne yaparsınız?**

"Olayın bir defa konusuna bağlı ve kişilerin bireyselliğine bağlı. Bazen, iki kişi arasında bir olay vardır ama özel bir olaydır. Şimdi o özel olaya birbirlerine belki psikolojik şiddet uygulayabilirler. Ama kendi aralarında olan özel bir durumsa açıkçası ona çok da müdahale etmek istemem, kendilerinin halletmesini isterim. Ama, toplumda olduğumuzu belirtip konuşma şekillerinin daha uygun olması konusunda uyarıda bulunurum. Ama yine dediğim gibi konuları bireysel ise açıkçası kendilerinin halletmesini isterim çünkü her zaman öyle durumlarda üçüncü kişi suçlu olur. Yani kendi başıma böyle bir durum geldiğinde de kimse beni uyarmadı."K4

"Yani bazen idareciler gücünün yettiğini düşündüğü kişilere karşı, bu kadar değil ama üzerine gitme gibi işte bazı zayıf gördüğü insanlara işleri yıkma gibi davranışların yapıldığını görüyorum. Çevremde de var. Yani ben öyle bir şey olsa mümkün olduğunca hakkımı arardım. Kolay kolay da kabullenmek istemezdim. Eğer kurumun menfaatine ise söylenen şey iyi niyetliyse o işi yapardım ama kişinin kendi menfaati için o işi yaptırmak istiyorsa ben de yapmazdım. Başkasına da böyle bir şey yapılırsa haklıysa müdahale ederdim. Ama öncesinde

de olayı anlamaya çalışırdım. Çünkü böyle durumlarda araya giren üçüncü kişide suçlu olabiliyor."**K10**

"Yani çevrede tabii çok var. Kendimi savunurdum hani onu örneklendirerek durumu belirtirdim. Şöyle iş ortamından bahsediyorsunuz yani ben yaptığım şeyin arkasında dururdum. Yapacağım başka bir şey yok ben onu açıklardım, şöyle şöyle yaptım ve böyle bir dönüt aldım, şeklinde ben bunu örneklendirir ve söylediğim şeyin arkasında dururdum. Yani başkasına hayır müdahale etmiyorum. Çünkü bu durumlar gerçekten hassas konular. Yanlış anlaşılabilir. Yani, buna benzer bir olay zamanında yaşadım. Zümrenin çocuğu ile ilgili bir hatalı tercihte bulundu. Ama ben onun hata yaptığını bu konuyla ilgili söylemedim. Çocuğun psikolojik olarak etkilendiğini söylemedim ama bu da hadi nedense yanlış yaptığını görmüyordu. Sonrasında konuştuk. Mesela başkasının çocuklarından ona örnek vererek konuştuk. İşte bak bu da böyle yapmış, o da böyle etkilenmiş, bunun da böyle bir yanlış tercihi var şeklinde. Sonra işte dedi ki ben hiç böyle bir şey yapmadım, zarar görmedim. Ama zarar gördüğünü kendisi öncesinde söylemişti. Ama ben o an da onun bunu söylediğini, zarar gördüğünü diyemedim. Ama başkalarını örnek vererek aslında onu ona anlatmak istedim. Direkt söyleyemiyorsun, direkt karşınızdaki ne tepki alacağınızı gerçekten bilemiyorsunuz. Çokbilmişlik olarak değerlendirilebiliyor, ukalalık olarak değerlendirilebiliyor. İnsanların nasıl değerlendireceğini bilemiyorsunuz. Ama çok da bu konulara açıkçası duyarsız kalamıyorsunuz."**K7**

Belirtilen katılımcılar, çevrelerinde mobbinge maruz kalan kişilerin olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yine de müdahale ederken kendilerine göre çekinceleri olduğu görülmektedir. Müdahale edecekleri kişi ile samimiyet derecesine, olayı yaşayan iki kişi arasındaki özel duruma, müdahale edecekleri kişinin vereceği tepkiye ya da direkt yüz yüze konuşmada yaşanacak durumlardan dolayı olaya müdahale ederken durumu tartmaktadırlar.

## **Sonuç**

Mobbingin uygulanması ve algılanması noktasında yapılan alan çalışmasının sonuçlarına dayanılarak katılımcıların mobbingin tanımı ve nelerin mobbing kapsamında ele alınabileceğine ilişkin algılarının değişken olduğu söylenebilir. Bu bağlamda mobbing, kısmen kendi çalışma alanında tanımlanan görevlerde baskı ve şiddet aracı, kısmen de başkalarının çalışma alanında tanımlanan işlerin yapılması noktasında parçalı bir yapı arz etmektedir. Katılımcıların mobbing kavramı hakkındaki bilgi düzeyleri ya da şiddetin algılanma ve uygulanması noktasındaki duyarlılıkları iş yerinde nelerin mobbing kapsamında değerlendirilebileceğinin ayırımını sağlamaktadır. Çalışmanın verilerinden yola çıkılarak,

kurum içerisinde işe yeni başlayan ve çalışma yaşamında başarılı olan kişilerin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Ancak kişilerin mobbing olarak değerlendirilen davranışlara ilişkin düşünceleri, nelerin mobbing olarak algılandığı noktasında bilinç düzeylerinin yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Kurum içinde çalışan kişiler içerisinde arkadaşlık ilişkileri, kimileri için kurumda kalırken kimileri için kurum dışında da taşınmaktadır. Bu samimiyetin getirdiği bir dayanışma ruhu kurum içerisinde diğer kişilere karşı kendini göstermektedir. İş ortamında yoğunluk ve hızlı tempo kişiler arasında gerginlikler yaratabilmektedir. Bu noktada yapılan davranışlar kasıtlı hal alabilmektedir. Ortada belirli bir sebep yokken uzun süreli bir çatışma ortamı oluşabilmektedir. Kişilere görev tanımlamaları dışında kalan işler karşı taraf aracılığıyla kişiye verilmeye başlanır. Bu da kişinin kendi işinin dışında işleri yaparak daha fazla sorumluluk almasına ve gerilmesine sebebiyet verir. Ancak kişi rahatsızlık duyduğu bu durumu dile getiremez. Çünkü o işin ona verilmişse yapılması gerektiğini düşünür. Bu durumun devamlı gerçekleşmesi onun mobbinge maruz kaldığını anlaması için de yetersiz olmaktadır. Ya da kişi diğerlerine karşı daha fazla tepki çekmemek için mobbinge maruz kaldığını kabul etmez.

Mobbing kişilere karşı direk olarak gerçekleşmez. Bir başkası aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Kişiler yakınındaki kişilere karşıda bir mobbing durumu gerçekleştiğinde müdahale etme taraftarı olmadıklarını belirtmişlerdir. Böyle durumlarda suçlu durumuna düşmek istememişlerdir. Çünkü kişiler, olaya müdahale eden üçüncü bir kişinin asıl suçlu olarak görülebileceğini ya da bu defa mobbing mağduru olacak kişinin kendi olacağını düşünmektedir. Ancak kişilerin böyle bir durum karşısında sessiz kalması da kabul edilemez. Bu defa da kişiler izleyici konumuna düşerek mobbing yapan kişiye destek olmuş olmaktadır. Bu noktada mobbing mağduru kişiye uygun bir ortamda bu durum konuşulmalı ve mücadele için belirli yöntemler belirlenmelidir. Kişiyi bu süreç içerisinde destek olunmalıdır. Böylece kişi yaşadığı durumu çok fazla zarar görmeden atlatmalıdır. Bizim için önemli olan böyle davranışlar karşısında izleyici kalmamamız. Bugün başkasına yapılan mobbing davranışlarının yarın bize yapılmayacağını kimse bilemez.

## **KAYNAKLAR**

DEMİR, Ebru, (2014), İş Yaşamında Mobbing (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi ve Serik Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILMAZ, Eylem, (2013), Mobbing Davranışı ve Bandırma İli Kamu Hastaneleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

KARSLIOĞLU YENİ, Güldane, (2013), **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, 1. Baskı, Ankara, TürkMetal Yayınları

GÜN, Hüseyin (2014), "Mobbing Nedir? Ne Değildir?", **Eğitimin Sesi Dergisi**

ÇOKGÜLER, Aslı (2014), "Onurlu Çalışma Hakkı", **PsikeartMobbing Dergisi**

DAVENPORT, Noa ve diğerleri (2003), **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, İstanbul, Sistem Yayıncılık

DEMİRCİ, M. Kemal ve BÜYÜK Köksal (2010), "Mobbing: Duygusal Taciz Başkalarının Mutsuzluğu Üzerinden İşin Kolaylığına Kaçma", Derya ERGUN ÖZLER (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa, Ekin Yayınevi

BRIDGE, Berna (2010), **Zorbalık-Mobbing Bilinmeyen Çeşitleri ve Çözümleri**, 2.Baskı, İstanbul, Beyaz Yayınları

MİNİBAŞ POUSSORD, Jale ve İDİĞ ÇAMUROĞLU, Meltem (2015), **Psikolojik Taciz İş Yaşamında Gerilim**, Ankara, Akılçelen Kitaplar

FETTAHOĞLU, Ö. Okan, (2008), Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ELMAS, Sevgi, (2012), İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZEN ÇÖL, Serap (2009), "Nedensel İlişkiler Bağlamında İşyerinde Psikolojik Şiddet", Aşkın KESER ve diğerleri (Ed.), **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, (382), Kocaeli, Umuttepe Yayınları

AKGEYİK, Tarık ve diğerleri (2013), **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, 1.Baskı, Ankara, Özyurt Matbaacılık

ÖZKALP, Enver ve KIREL Çiğdem (2011), **Örgütsel Davranış**, 5.Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi



SOLMUŞ, Tarık(2009), "Psikolojik Boyutlarıyla İşyerinde Fiziksel ve Duygusal Saldırganlık/ Taciz (Mobbing)", Aşkın KESER ve diğerleri (Ed.), **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, (420), Kocaeli, Umuttepe Yayınları

ÖZDEMİR, Murat, (2010), "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 336