

DOI Number: 10.29064/ijma.463853

## **WHISTLEBLOWING İLE MOBİNG İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ<sup>1</sup>**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN WHISTLEBLOWING AND MOBING: A CONCEPTUAL VIEW AND SOLUTION PROPOSALS*

Yasin KARTAL<sup>2</sup>

Hakan SİPAHİ<sup>3</sup>

### **ÖZET**

Bir örgütün etik olmayan davranış ve eylemlerden ötürü zarar görmemesinin önüne “whistleblowing” yani bilginin ifşası (açığa çıkarılması) ile geçilebilmektedir. Whistleblowing kavramı, örgütteki ahlak dışı durumların, bu durumlar hakkında bilgi sahibi kişiler tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip kişilerine bildirilmesini ifade etmektedir. Whistleblowing örgütün birçok pozitif çıktı elde etmesine olanak sağlasa da whistleblower’lar örgütlerde muhtelif şekillerde suçlamalara maruz kalabilmekte ve risklerle karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu durumun en başında son yıllarda oldukça popüler bir kavram olarak ele alınan, örgütsel huzursuzluğa yol açan psikolojik taciz yani “Mobbing” kavramı gelmektedir. Çalışmanın amacı whistleblowing ile mobbing ilişkisinin örgüt üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve çözüm önerilerinin sunulmasıdır. Bu bağlamda çalışmada, örgütler açısından kontrol stratejisi olarak görülen whistleblowing düşüncesinin mobbing ile ilişkisinin insan sermayesi üzerindeki etkileri incelenmiş olup, örgütlerdeki düzeyinin ne yönde olması gerektiği çalışmanın sonuç bölümünde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Whistleblowing, Mobbing, Örgütsel Davranış

**Jel Kodları:** D23, M12

<sup>1</sup> Bu çalışma 15-16 Mart 2018 tarihleri arasında Gazi Akademi Genç Sosyal Bilimciler Sempozyumu’nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Uzman, yasin.kartal@giresun.edu.tr

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, S.B.E, İşletme Bölümü, hakan.sipahi@giresun.edu.tr

**ABSTRACT**

In order to prevent an organization from being harmed by unethical behavior and actions, whistleblowing can be achieved through the disclosure of information. The Whistleblowing concept refers to the reporting of immoral situations in the organization to those who have the power and authority to solve the problems by those who are familiar with these situations. Although Whistleblowing allows the organization to achieve many positive outcomes, whistleblowers can be subjected to various charges in organizations and face risks. In the beginning of this situation, the concept of “Mobbing”, which is considered as a very popular concept in recent years, leads to psychological harassment that leads to organizational unrest. The purpose of the study is to examine the effects of whistleblowing and mobbing on the organization and to present solution proposals. In this study, the effects of whistleblowing thinking on human capital in relation to mobbing, which is seen as a control strategy for organizations, were investigated and the level of the organizations should be in the direction of the results section of the study.

**Keywords:** Whistleblowing, Mobbing, Organizational Behavior

**Jel Codes:** D23, M12

**GİRİŞ**

Örgütlerin, küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet yarışı içerisinde sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturabilmeleri adına en kıymetli entelektüel varlığı konumundaki insan unsuruna odaklanmaları gerekmektedir. Amaçlarına ulaşabilmek için farklı yetkinlik ve yeteneklere sahip olan çalışan profilini oluşturmaya özen gösteren örgütler, zaman zaman çalışan profilinin çeşitlenmesi ve istihdam edilen personel sayısının artması ile farklı değer ve düşünce yapılarına sahip çalışanlar arasında istek odaklı çatışmalara da şahit olmaktadır. Söz konusu çatışmaların oluşturduğu psikolojik zedelenmeler örgütün planladığının aksine huzursuz bir çalışma ortamı ve düşük verim ile sonuçlanmaktadır. Fikir ayrılıkları, bireysel düşmanlıklar, grup baskıları gibi birçok etken çalışanlar arası psikolojik bir savaşa neden olarak, çalışma yaşamının içerisinde yıllardır var olan ancak literatüre son yıllarda kazandırılan mobbing olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik yıldırma olarak da bilinen mobbing, mağdur ve saldırgan(lar) olarak çift yönlü, bir tarafın diğer taraf üzerinde sözselsel yahut fiziksel olarak baskı kurmak istediği, mağdur tarafın acı çekerek işten ayrılmasının amaçlandığı bir örgüt hastalığıdır. Psikolojik yıldırmanın yoğun ve yıkıcı etkileri yalnızca mağduru etkilememekle, örgüt, aile, toplum ve devlete de sıçrayarak duygusal, fizyolojik ve ekonomik seviyede zararların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda mobbing yalnızca birey bazlı problem olarak görülmemelidir. Taciz davranışlarının tespiti, nedenlerin analiz edilmesi, oluşumu engelleyecek yahut var olan bir mobbingi ortadan kaldıracak stratejilerin belirlenmesi dalga etkisi ile birçok tarafa zarar veren mobbingin önlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Mobbing başta olmak üzere örgütlerde yaşanan ahlak ve etik dışı davranışların ve uygulamaların ortaya çıkarılmasında whistleblowing önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir. Ancak whistleblowingin açığa çıkması ile birlikte whistleblowerlar birtakım tehlikelerle karşılaşabilirler ve bu çerçevede örgüt içerisinde yeni bir çatışmanın hatta yeni bir mobbing cephesinin oluşması önemli ve muhtemel bir tehlike olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı whistleblowing ve mobbing kavramını teorik olarak kapsamlı bir şekilde incelemek ve whistleblowing ile mobbing

kavramı arasındaki ilişkinin örgüt üzerindeki etkilerine değinmektedir. Whistleblowing ve mobbing arasındaki ilişkinin incelendiği yerli ve yabancı çalışmanın literatürde az sayıda olması nedeniyle bu alanda yapılacak teorik bir çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın son bölümünde, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çeşitli önerilere de yer verilmiştir.

## 1. WHISTLEBLOWİNG'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Whistleblowing, Türkçede ihbarcılık, bilgi ifşası, ıslık çalma kelimeleri ile ifade edilmektedir. Whistleblowing terimin kökeni bir polisin suça yönelik bir eylemde bulunan bir kişiyi uyarmak veya engellemek amacıyla ıslık çalması olarak kullanılmaktadır (Hersh, 2002: 243). Bu kavram ilk kez 1963 yılında Otto F. Otepka tarafından güvenlikle alakalı bir hukuki raporda kullanılmıştır. 1970'li yıllardan bu yana ilgili yazında oldukça yaygın olarak kullanılan tanımı ile Whistleblowing, bir örgütteki eski ya da mevcut işgörenlerin örgütlerinde gerçekleşen yasal olmayan, etik dışı ya da kural dışı eylemleri bu durumları engelleyebilecek kişilere ya da kurumlara bildirmesidir (Miceli ve Near, 1984: 689). Başka bir ifade ile whistleblowing, örgüt yöneticilerinin kontrolü altındaki yasa, ahlak dışı veya gayri meşru faaliyetlerin, durumu düzeltmek için hareket geçmeye istekli ve yeterli mercilere mevcut işgörenler ya da daha önceki işgörenler tarafından rapor edilmesidir (Keenan, 2007: 85).

Bildirme eylemini gerçekleştiren işgören, whistleblower olarak adlandırılmaktadır. Whistleblowerlar, çalışmaları sırasında keşfettikleri yasa dışı veya etik dışı davranış ve uygulamaları ifşa ederek ortaya çıkaran kişiler olarak tanımlanabilir (Khemani, 2009: 4). Bu kişilerin genellikle takdir edilme durumları vardır. Ancak bu kişiler için; ispiyoncu, gammaz, ihbarcı, ele verici ve muhbir gibi ifadelerde sıklıkla kullanılmaktadır (Çiğdem, 2013: 93-109). Whistleblowing eylemini gerçekleştiren örgüt çalışanları olabileceği gibi, örgüt dışındaki kişiler, başka kurumlar veya tüm toplum olabilmektedir. Whistleblowing ile başka kişilere veya kurumlara verilen olası zararların engellenmesi zorunluluk esasına dayalı değil tam aksine gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (Aktan, 2006: 2-3). Aynı zamanda bu eylemi ortaya çıkaran kişiler kişisel menfaatlerini için değil, örgütteki diğer kişilere veya örgütün kendisine zarar vermemesi için yapmaktadır. Bu durumun aksine kişiler; dikkat çekmek, ün kazanmak, terfi etmek veya maddi ödül kazanmak için de bilgi ifşacısı yani whistleblowing eylemini gerçekleştirebilirler (Hwang vd., 2008: 505). Whistleblowing eyleminin konusu olarak; örgütün varlıklarının çalınması, rüşvet verilmesi veya alınması, yasal olmayan yollarla işçi çalıştırılması, yolsuzlukların yapılması, muhasebe ve denetim kayıtlarında sahtekarlık yapılması, örgütteki gizli kalması gereken bazı bilgilerin açığa vurulması sıralanabilir. Ayrıca örgütlerin faaliyetlerinde tüketicilerin ve çevrenin sağlığına zararlı üretimlerde bulunması, çevredeki su kaynaklarının kirletilmesi gibi doğaya zarar verilmesi, örgütteki insan haklarının taciz, şiddet, mobbing ile ihlal edilmesi de whistleblowing eylemlerinin konusunu oluşturabilir.

Ahlak dışı bu davranışların duyurulması; iddia edilen bir suçu (sahtekarlık, hırsızlık vb.), ayrımcılığı (ırk, din, milliyet, cinsiyet vb.), bir yasaya, bir düzenlemeye, bir devlet politikasına, ahlaki değerlere, etik kurallara veya terbiyeye aykırı oluşumu, özellikle toplumun sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokan durumları, açığa çıkartmak ya da şikayet etmek amacıyla yapılan, bir kamu kuruluşundaki ya da özel sektördeki bir kişiyle, kurumla veya örgütle yapılan sözlü veya yazılı iletişimidir (Gerçek, 2005: 30).

Bireylerin örgüt içinde veya dışında bu tür durumlarla karşılaştığında; hiçbir şey yapmamak, diğer çalışanlar ile durumu paylaşmak, örgüt içerisinde bu durumu rapor etmek ve bildirmek, örgüt dışında rapor etmek ve bildirmek, işinden ayrılmak üzere farklı şekillerde davranış sergileyebilmektedirler.

**Tablo 1: Whistleblowerların Tercihleri**

<b>Karar</b>	<b>Tercih</b>
Hiçbir şey yapmamak	Örgütte kalmak Örgütten ayrılmak
Diğer çalışanlarla durumu paylaşmak	Örgütte kalmak Örgütten ayrılmak
Örgüt içerisinde rapor etmek	Örgütte kalmak Örgütten ayrılmak
Örgüt dışına rapor etmek	Örgütte kalmak Örgütten ayrılmak
Ayrılmak	Örgüt dışına rapor etmek

**Kaynak:** Ahmad, 2011: 2.

Whistleblower'ların tercihlerine bakıldığında, bireylerin ihbarda bulunmaya karar vermesi ile tercihleri arasındaki önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Whistleblower'lar, bildirme ve rapor etme sürecinde kişisel faktörler, durumlar faktörleri ve örgütsel faktörler olmak üzere birçok faktörden etkilenmektedir. Bu noktada bireylerin iş doyumları, işe bağlılıkları, ahlaki değerlere bağlılıkları kişisel faktörleri, bireylerin toplumsal duyarlılığı durumsal faktörleri, örgüt kültürüne olan inançları da örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler ekseninde bireylerin karar ve tercih davranışları şekillenmektedir. Tablo 1'de yer verildiği üzere, gördükleri yanlışlıkların giderilmesi için bildirimden kaçırarak yani hiçbir şey yapmaktan yana karar alabilirler ya da öncelikle örgüt içindeki kendilerine yakın gördükleri arkadaşlarına, diğer işgörenlere durumu anlatırlar ya da örgüt içi unsurlara yöneticilere ve yönetime durumu rapor ederler, bu noktada sonuç alamazlarsa örgüt dışına durumu rapor ederler ya da bu sorunun çözülmesindeki inançlarını kaybederek veya eylemlerinden ötürü psikolojik taciz, şiddet yani mobbinge maruz kalarak örgütten ayrılmak durumunda kalabilirler. Bu bağlamda whistleblowing eyleminin, çeşitli biçimlerde gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir. Literatürdeki ilgili çalışmalarda içsel-dışsal ihbarcılık, kimliğin belirli ve kimliğin belirli olmadığı şekillerde iki yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir. Ancak daha sonraki çalışmalarda bu duruma ek olarak resmi ve resmi olmayan şekilde de bu iletişim biçimlendirilmiştir. Aşağıda whistleblowing kavramının tipolojisine yer verilmiştir.

**Tablo 2: Whistleblowing Tipolojisi**

Resmi	Kimlik Belirli	İçsel	Resmi, Kimlik Belirli, İçsel
		Dışsal	Resmi, Kimlik Belirli, Dışsal
	Kimlik Belirsiz	İçsel	Resmi, Kimlik Belirsiz, İç
		Dışsal	Resmi, Kimlik Belirsiz, Dış
Resmi Olmayan	Kimlik Belirli	İçsel	Resmi Olmayan, Kimlik Belirli, İçsel
		Dışsal	Resmi Olmayan, Kimlik Belirli, Dışsal
	Kimlik Belirsiz	İçsel	Resmi Olmayan, Kimlik Belirsiz, İçsel
		Dışsal	Resmi Olmayan, Kimlik Belirsiz, Dışsal

**Kaynak:** Park vd., 2008: 930.

Tablo 2’de görüldüğü üzere Whistleblowing (bilgi ifşası) tipolojisinde resmi ya da resmi olmayan, kimliği belirli ya da kimliği belirsiz, örgüt içi olarak içsel ya da örgüt dışı olarak dışsal olarak eylemin bildirilme tercihleri farklılık gösterebilmektedir. Resmi olarak bildirim yapılması, kurumsal bir biçimde örgütün mevcut iletişim yollarının kullanılması veya resmi protokolün izlenmesi ile gerçekleştirilmektedir. Resmi olmayan ise örgütteki işgörenin, diğer işgörene, yakın arkadaşlarına veya güvendiği kişilere bilgiyi aktarması ve anlatılmasını ifade etmektedir. Bireylerin kendi gerçek isimlerini kullanarak ihbarda bulunması kimliği belirli olarak ifade edilirken, bireylerin kendi isimlerini belirtmeden ya da gerçek dışı farklı bir isimle ihbarda bulunması kimliği belirsiz ihbarlık olarak ifade edilmektedir (Park vd., 2008: 930).

İçsel whistleblowing, örgütteki yanlış durumları, uygulamaları örgüt içindeki yöneticiye veya yönetime bildirilmesidir. Bu yönelimle yanlışlıkların giderilmesi için örgüt içerisinde yapılan her türlü bildirim iç ihbar olarak değerlendirilmektedir (Mansbach ve Bachner, 2010: 484). İçsel whistleblowingin dışsal whistleblowinge göre avantajları bulunmaktadır. İçsel raporlama hem işverene hem de çalışanlara avantajlar sunmakta ve dışsal whistleblowing olmaksızın problemlerle başa çıkma fırsatına sahiptir (Lewis, 1995: 209). Bu avantajlar örgüt içindeki yanlışlıkların büyüyen bir skandal haline gelmeden yine örgüt içinde halledilmesine olanak sağlaması, örgüt içinde etik bir atmosfer yaratması ve işgörenlerin etik dışı davranışları bildirilmesine cesaret vermesi olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2014: 15). İçsel whistleblowing, örgütün bildirilen yanlışlığın çözümüne odaklanması örgüt içinde son bulabilmektedir. Ancak bildirim ciddiye alınmaması, çözümüne ilişkin örgütün harekete geçmemesi, whistleblower’ların mobbing, işten çıkarma vb. durumlarla karşılaşması whistleblowerları dışsal olarak bildirimde bulunmaya yöneltmektedir. Dışsal whistleblowing, örgüt içindeki yasa dışı ya da uygunsuz eylemlerin örgüt dışındaki yetkili makamlara rapor edilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt dışı olarak bilginin aktarıldığı noktalar devlet, devletin yetkili kurumları, yazılı veya görsel medyadır. Bu noktalardan bilginin yayılması ve yayılması ile birlikte örgütün kurumsal kimliğinin zedelenmesi veya önemli bir krize sebebiyet oluşturması daha mümkün olduğundan literatürde genellikle içsel whistleblowinge başvurulmadan, dışsal whistleblowinge başvurulmaması gerektiğini belirten çalışmalar

bulunmaktadır. Bu bağlamda içsel bildirim yetersiz olduğu durumlarda dışsal bildirim başvurusu gerekmektedir (Eren ve Orhan, 2013: 461).

Günümüzde iş dünyasında etiğe verilen önemin artmasına rağmen, son yıllarda etik-ahlak dışı davranışlar ve uygulamalarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu tür davranışlara ve uygulamalara müdahale bağlamında whistleblowing örnekleri ile karşılaşmakta mümkün olmaktadır. 2002’de Time gazetesinin üç whistleblowerı yılın insanı olarak belirlemesi, 1989 yılında İngiliz anestezi uzmanı Stephon Bolsin’in whistleblower olarak uygun olmayan koşulları ortaya çıkararak uygunsuz çocuk kalp ameliyatları yapılmasına engel olması, İsviçre’de özel bir bankada çalışan Rudolf M. Elmer’in işten çıkarıldıktan sonra eski şirketinin vergi kaçakçılığı yaptığını ortaya çıkarması, bir sigara firması eski yöneticisi Jeffret Wigand’ın katıldığı bir programda sigaranın nikotin maddesinden dolayı zararlı olduğunu anlatması ve günümüzde üzerinde tartışmalı olan Wikileaks isimli websitesi aracılığıyla whistleblowerların birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunması gibi konular whistleblowing örneği olarak sıralanabilir (Özler vd., 2010: 173-174).

Whistleblowing davranışında bir örgütteki etik ve ahlaki olmayan davranışların, uygulamaların içsel veya dışsal yollarla duyurulması herkes tarafından beklenen ahlaki ve etik bir davranış biçimi olmasına rağmen ihbarcı açısından bu davranışın tehlikeleri bulunmaktadır. Aynı zamanda whistleblower’ların korunması, güvence altına alınması, bu tür davranışların önemi ve gerekliliği hususunda uluslararası ve ulusal hukuk bağlamında gelişmeler gösterilmesi beklenmektedir.

Whistleblower’lara uygulanan misilleme, öç alma, mobbing yaklaşımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gerçek, 2005: 33-34; Çiğdem, 2013: 101):

- Dikkatin whistleblowerlara çekilmesi: Bu tür bir misilleme stratejisinde, yöneticiler veya kusurlular, whistleblowerın mesajı yerine kendisini tartışma konusu yapmaya çalışırlar. Whistleblowerın güvenilebilirliğinin düşürülmesi, mesleki yetkinliğinin yetersiz olduğunun iddia edilmesi, özel yaşamına saldırılması gibi eylemler bu duruma örnek oluşturmakta ve bu eylemlerin gerçekleşmesindeki asıl amaç etik sorunun gizlenmesini sağlamaktır.
- Zayıf bir sicil / geçmiş üretmek: Etik ve ahlaki olmayan eylemleri alışkanlık haline getiren yöneticiler ve kurumlar, whistleblowerı “kronik sorunlu bir çalışan” olarak damgalamak amacıyla uzun zamanları da alsa kayıtlar oluşturmaktadır. Whistleblower, daha önce kusursuz sicile sahip olmuş olsa da, zamanla üstlerinden düşük sicil notu almaya başlarlar.
- Tehditle sessizliğe zorlamak: Genellikle “bir daha bu sektörde ya da bu şehirde iş bulamazsın!” türünde tehditlerle kendini göstermektedir. Örgüt, “beyanat verme yasağı” gerekçesi ile whistleblowerın işine son verme tehdidinde bulunur ve whistleblowerın açıklama yapması dolaylı yollarla engellenir.
- Yalnız bırakmak veya aşağılamak: Whistleblowerı çalışma arkadaşlarından ayırarak gerekli olan bilgi kaynaklarından uzaklaştırılması sağlanır. Ayrıca, işverenler veya yöneticiler, whistleblowerı aşağılayıcı görevler de verebilirler.
- Başarısızlığa zemin hazırlamak: Whistleblowera altından kalkamayacağı görev yükü ve sorumluluklar vererek, başarısızlığına zemin hazırlamaktır. Benzer bir diğer yaklaşım da, whistleblowerı şikayet ettiği problemi çözmekle görevlendirmek, fakat başarılı olması için gerekli yetkileri, desteği ve kaynakları ona vermeyerek başarısız olmasını sağlamaktadır.

- Dava etmek: Whistleblowerın en çok karşılaştıkları misilleme yaklaşımıdır. Sorunu açığa çıkartmak için kullanılan belgelerin çalındığı ya da yasal olmayan yollara elde edildiği yönünde yapılan suçlamalarla birlikte dava edileceğine yönelik tehditlerle karşılaşılır.
- Kariyeri yok etmek: Whistleblowerların, aykırı görevlere verilmesi, “yeniden yapılanma” gibi bahanelerle işlerinden çıkartılması veya işten çıkartılması yeterli görülmeyerek, kendi alanında bir daha çalışma imkanı bulamaması için olumsuz referanslarda bulunulur.

## 2.MOBBİNG’İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Taşkın bir şiddeti, ahlaka aykırı bir şekilde, topluca tek noktaya yöneltmek için kullanılan Latince “mob” kökünden gelen “mobbing”, çalışma yaşamında ilk defa Alman psikolog Heinz Leymann tarafından 1980’li yıllarda duygusal bir saldırı anlamında kullanılmıştır (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014: 63). Genellikle tek bir kişiden ziyade grup olarak yönlendirilen ve psikolojik saldırı olarak görülen mobbing, son zamanlarda iş ortamındaki en büyük stres kaynağı olarak görülmektedir (Zapf, 1999: 70).

Örgüt içi çatışmaların en yaygın sebeplerinden biri olarak görülen, bireylerin örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından psikolojik olarak yıldırma hedefiyle kötü muamelelere, tacize, duygusal ve psikolojik olarak linçe maruz kalması mobbing ekseninde gerçekleşen davranışlar olarak görülmektedir (Yaman, 2009, 21; Çobanoğlu, 2005: 20). Örgütlerde faaliyet gösteren birey ya da grupların seçilmiş başka bireylere karşı yönlendirdikleri olumsuz tutumlar mobbing olarak görülürken cehaletin bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Leymann, 1990: 120).

Literatürdeki sıkça psikolojik yıldırma olarak da karşımıza çıkan mobbing tanımlarına bakıldığında: Leymann’a göre mobbing bir ya da birden fazla kişinin sistematik bir şekilde başka bir bireye karşı etik dışı ve düşmanca tavırlar sergileyerek, iş ortamında psikolojik bir terör yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996: 168). Davenport ve arkadaşlarına göre ise mobbing, bir çalışan ya da yöneticinin örgüt içerisindeki diğer bireyleri rızaları dahilinde ya da zorla etrafında toplayarak, başka bir çalışana karşı kötü niyetler barındıran eylemlerde bulunmaları ve hedef kişiyi işten çıkarmaya zorlayan bir psikolojik yıldırma gerçekleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 15). Bireyin çalışma arkadaşları ve hiyerarşik yapıda altında veya üstünde bulunan kişiler tarafından uygulanan, devamlılık gösteren ve kişiye gerek sosyal gerekse psikolojik olarak yönlendirilen eziyet tutumları da yaygın olarak kabul görmüş bir diğer mobbing tanımıdır (Einarsen, 1999: 16).

Literatürde yer alan tanımlamalar incelendiğinde mobbingi genel olarak, örgüt içindeki bazı çalışanların, astları veya üstleri tarafından hedef alınarak, işten çıkmasını sağlamak amacıyla bir veya birden fazla kişi tarafından psikolojik olarak taciz edilmesi, duygusal olarak saldırılara uğraması olarak tanımlamak mümkündür. Mobbingin anlık tartışmalar veya düşmanca hareketlerden ziyade uzun süreçler içermesi ve bireyi hedef alan kişi sayısının giderek artma ihtimali şiddet artırıcı ve çalışan açısından zorlayıcı etkenlerdir.

Örgüt içinde gerçekleşen mobbing davranışlarının hedef alınan kişiye, saldırıyı yönlendiren kişilere ve saldırının asıl amacına göre değiştiği düşünülmektedir. Taraflar açısından düşünüldüğünde genel olarak astların üstlerine, üstlerin astlarına ve yatay bir

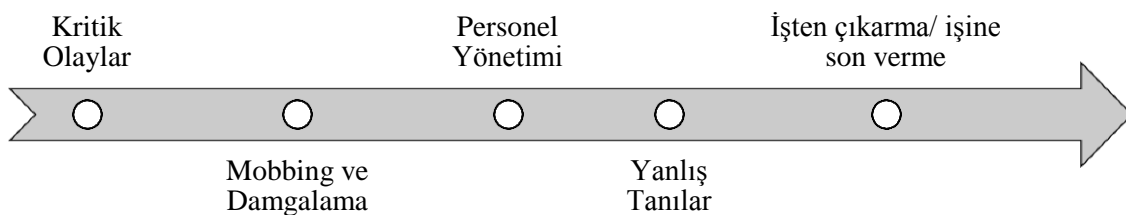
şekilde meslektaşların birbirine olmak üzere üç farklı şekilde mobbing uygulanmaktadır (Yaman, 2009: 27). Mobbing uygulayan tarafın üst olması etrafına daha fazla kişi toplamayı sağlayabileceği gibi ilişkilerin daha yatay olduğu astların bir araya gelerek örgütlenmesi de kuvvetle muhtemel bir olasılıktır.

Psikolojik olarak yıldırma hedefleyen bireyler belirli davranış kalıpları ile hedef kişinin odaklandıkları özelliklerine saldırmak, genel anlamda yıldırma istemektedir. Leymann tarafından saldırıların 45 davranış kalıbı 5 başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır:

- İletişime yönelik saldırılar, mobbinge uğrayan bireyin kendini savunabilecek iletişim kanallarının kapatılması, yapılan işin devamlı olarak eleştirilerek çalışanın azarlanması, özel hayatın tehdit ve aşağılanmaya maruz kalması bu davranış kalıbının özellikleridir.
- Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, örgüt içerisinde mobbinge uğrayan kişi ile sosyal ilişkilerin sınırlandırıldığı, bireyi görmezden gelecek şekilde çalışma ortamı içerisindeki sosyal ağdan uzaklaştırmak için mağdura herhangi bir iyi niyetli sözün yöneltilmediği aksine arkasından küçük düşürücü dedikoduların gerçekleştirildiği davranış biçimidir.
- Bireyin itibarına yönelik saldırılar, mobbing mağdurunun değerleri ve inançları başta olmak üzere, etnik kökeni, özel yaşamı şiddetli bir şekilde eleştirilerek, usulsüz sözler, küçük düşürücü davranışlar sergilendiği davranış biçimidir.
- Mesleki konuma saldırılar, bireyin üzerine düşen görevler sürekli değiştirilerek rolden sıkılmasını sağlamak amaçlanmakta, işini yapamaması için manipüle çalışmaları gerçekleştirmekte, herhangi bir yanlış büyütülerek psikolojik bir baskı yaratmak çalışmakta, yetkin olmadığı görevler atanarak beceriksizmiş imajı yaratılmak istenmekte olan davranışları kapsamaktadır.
- Fiziksel saldırılar, psikolojik saldırının abartılarak tehditlere, cinsel istismara, hatta mobbing mağdurunun sağlığına, fizikine, özel yaşamında sahip olduğu varlıklara zarar verecek eylemlere dönüşmesi olarak açıklanmaktadır. Zihinsel sorunlarla zor da olsa baş etme ihtimali olan birey fiziksel saldırılara maruz kaldığı durumlarda endişeleri daha fazla artmakta ve kendiliğinden işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir (Leymann, 1996: 170; Davenport vd., 2003: 15; Özler, Atalay, Şahin, 2008: 42).

Söz konusu tüm mobbing davranışları, birbirini destekleyici ve birleşmiş bir şekilde bireye yönlendirilerek, birey üzerinde yaratılmak istenen yıldırmanın şiddetini artırmak ve daha kısa bir süreçte sonuca ulaşmasını sağlamak için kullanılan ciddi zarar verici bir tekniktir (Cornoiu, Gyorgy, 2013: 709). İstikrarlı bir şekilde hedef kişiye yönlendirilen mobbing Leymann (1996) tarafından beş aşamayı içeren bir süreç olarak görülmektedir:

### Şekil.1. Mobbing Aşamaları





Kritik olaylar aşaması, herhangi bir saldırgan davranışı içermeyen, kısmi çıkar veya zevklerden dolayı hedef kişinin belirlendiği ve örgüt içerisinde huzursuzlukların ortaya çıkmaya başladığı ancak yaşanan olayların mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceği belirsiz olan aşamadır. Mobbing ve damgalanma aşamasında, saldırıya geçmeden önce hedef olarak belirlenmiş kişilerin zaafı, değerleri ve karakterinin belirlenerek ön hazırlık yapılarak, mobbing uygulayan kişi amacına ulaşmak için, mağdurun da ortada bir sorun olduğunu anlayacağı şekilde psikolojik olarak saldırılara başlamaktadır. Bir diğer aşama örgüt içerisindeki kurumsal gücün uygulanan mobbingi fark etmesi, bunun örgüt çıkarları ile örtüştüğünü düşünerek saldırıya göz yumması hatta saldırganlara destek verecek eylemler sergilemesi olarak ifade edilebilecek olan personel yönetimi aşamasıdır. Yönetiminde kendisine saldırgan davranışlar sergilediğini fark eden ve etrafında örgüt içindeki iletişime geçebileceği kimse kalmayan iş gören kendi kendini yanlış yorumlamaya, suçlu bulmaya hatta paranoyalar üretmeye başladığı yanlış tanımlar aşamasına girecektir. Son aşama olan işten çıkarma/işine son verme psikolojik olarak zedelenen ve çalışma şartlarına devam edemeyecek olan işgörenin kendi rızası ile işine son verilmesi yahut mobbing uygulayan bireylerin yöneticileri de etkileyerek iş göreni işten çıkarmaya ikna etmesi ile sonuçlanmaktadır (Leyman, 1996: 171-172; Tınaz, 2008: 64; Güldalı, 2012: 133, Güngör, 2008: 65).

Mobbingin sıralı ve belirli aşamalarda gerçekleşmesi, mağdurların önlem alabilmesi, saldırganların vazgeçmesi, örgüt yöneticilerinin kurum kültürü dahilinde soruna el koyması için büyük fırsattır. Her ne kadar örgütün sahip olduğu kültür, mobbinge izin verilip verilmeyeceği, mobbingin ölçüsü olarak görülse de mobbinge uygun bir kurum kültürünün olmasına rağmen saldırgan ve taciz eğilimi göstermeyen çalışan ortamı ile karşılaşmak da mümkündür. Bu bağlamda bireylerin psikolojik kişiliği ile mobbing doğrudan ilişkili olup mobbingin nedenleri arasında yer almaktadır (Duffy ve Sperry, 2007: 400).

Mobbing çapraşık bir yapıya sahip olup oluşumunu etkileyen tek bir faktör bulunmamaktadır. Bu bağlamda psikolojik yıldırmanın nedenlerini bireysel faktörler (saldırgan ve mağdura ilişkin) ve dışsal faktörler (örgüt kültürü, mevcut çatışmalar, değer ve ilkeler vb.) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Güngör, 2008: 14).

- Bireysel faktörler: Mağdur ve mobbing saldırısını gerçekleştiren tarafların kişilik yapıları ve psikolojileri mobbinge sebep olan nedenler arasında görülürken; mağdurun örgüt içerisinde istenmeyecek faaliyetler göstermesi, örgüt yönetimine yakınlık, kişisel sessizlik ve pasif davranışlar sergilemesi, sosyal yapıdan uzak durması saldırganların tepkisini çekerek mobbingi ortaya çıkarabilecektir. Buna karşın tacizcinin sahip olduğu; kişilik yapısı, örgüt içerisinde ön plana çıkma isteği, kişisel çıkarları göz etme, bireye karşı şahsi düşmanlık, duygusal zeka ve etik eksikliği, değer yapılarından kaynaklanan sorunlar da mobbingin ortaya çıkmasına neden olan bireysel faktörler arasındadır (Çobanoğlu, 2005: 33).
- Dışsal faktörler: Mağdur ve saldırganın yanı sıra içerisinde bulunan örgütün kurumsal yapısı, yönetim kademeleri, toplumsal değerler, sosyal farklılıklar da mobbinge neden olan dışsal faktörler arasında görülmektedir. Leymann'a göre örgütlenmede yaşanan kopukluklar, işleyişin aksaması, iletişim ve liderlikten kaynaklanan sorunlarda mobbingi etkileyen unsurlar olarak görülmektedir (Kehribar, Karabela, Yaşar vd, 2017: 4). Sürekli olarak değişen sosyal çevre ve buna ayak uydurulmasını isteyen toplumsal değerler birey üzerinde bir baskı

yaratarak mobbingin oluşmasını sağlayabilmektedir. Bireyin elinde olmayan ve kontrol edemeyeceği etkenlerin üzerinde baskı oluşturması, psikolojik olarak yılmasına sebebiyet vermektedir. Örgüt modelinden toplum modeline kadar bireyin psikolojik yıpranmasına neden olan unsurlar dışsal faktör olarak görülmektedir.

Sonuç olarak bireyi mobbinge iten veya bireye destek olan taraflar da birey ile birlikte mobbingin sonuçlarından etkilenmektedir. Bu nedenle mobbingin mağdur ile birlikte, örgütü, toplumu ve aileyi de etkilediğini söylemek mümkündür (Özkan, 2011, 81). Birey açısından bakıldığında mobbing; stres ve uyku bozukluğu, depresyon, fizyolojik sorunlar, alkol, ilaç ve uyuşturucu gibi bağımlılık yaratıcı unsurlara yönelme, intihar girişiminde bulunmak gibi çeşitli sonuçlar doğurmaktadır olup mobbingin birey üzerinde oluşturacağı ruhsal ve fiziksel etkiler yaşam boyu iyileşmeden devam edebilmektedir (Duffy ve Sperry, 2007: 401; Hallberg ve Margaretha, 2006: 110).

Mobbinge uğrayan birey ile birlikte bireyi istihdam eden örgüt, örgüt çalışanları da sonuçlardan etkilenmektedir. Mobbingden etkilenen birey örgüt gerekliliklerini yerine getirememekte, verim düzeyi azaldıkça örgüt amacından şaşmakta hatta yaşadığı sıkıntıları çalışma arkadaşları ile paylaşması sonucu diğer çalışanlarında verimini düşürebilmektedir. Ayrıca psikolojik yıldırma sonucunda birey örgütten ayrılma yoluna giderek örgüt birimlerinde tekrar işe almak ve eğitmek için yeni ve zorunlu bir maliyetin oluşmasına, örgütün kurumsal kimliğinin zedelenmesine, çatışmaların oluşmasına, örgütsel değerlerde çöküntülerin yaşanması gibi birçok yıpratıcı sonuçlara neden olabilmektedir (Davenport vd, 2003: 112; Tınaz, 2006: 25).

Psikolojik olarak baskı altında olan birey, yaşadığı sorunları örgüt dışına taşıyarak ailesine yansıtılabilmektedirler. Baskı altında olan birey, ailevi sorumluluklarını aksatabilmekte ve yaşadığı sıkıntıları aile üyelerine yansıtarak bir çatışma ortamını oluşturabilmekte, duyguların, tartışmaların sertleşerek eşlerin boşanmaları ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca gelir kaybının oluşması, oluşan sorunları giderici masrafların artması da mobbingin aile üzerinde doğurduğu sonuçlar arasında yer alabilmektedir (Tınaz, 2008: 175).

Birey, örgüt ve aile düzeninin mobbingden etkilenerek dağılması, toplumsal boyutlarda da kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Mobbinge uğrayan bireyin genellikle kendisini toplumdan yalıtılmış hissetmektedir (Öztürk, Sökmen, Yılmaz ve Çilingir, 2008: 436). Toplumdan uzaklaştırılmış hisseden birey toplum değerlerini hiçe sayarak belirli bir düzeni bozmaktan çekinmeyecektir. Ek olarak bireyde oluşacak zedelerin giderilmesi açısından devlet ödemesinden gerçekleştirilecek ekonomik yüklerin oluşması, işten ayrılmaların oluşturduğu maddi yükler ile birlikte gelecek işsizlik oranlarının artışı, devlet yardım taleplerinin artması da düzeni bozan ve toplumu etkileyen mobbing sonuçları arasında sayılmaktadır (Tınaz, 2008: 184). Zlate (2007) ise mobbingin etkilerini organizasyonel ve sosyal olmak üzere iki ayrı faktör üzerinde incelemiştir. Mobbingin organizasyonel etkileri; mesleki ilişkilerin zarar görmesi, iletişim ağlarının bozulması, bağlılık oranının düşmesi, personel devir hızının artması olarak varsayılırken, sosyal etkileri; aile, sosyal ve toplumsal kurumlar ile olan ilişkilerin zayıflaması, kopuklukların yaşanması ve söz konusu unsurlardan soyutlanmaların oluşması olarak ele alınmaktadır (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 711).

Psikolojik yıldırmanın geniş bir kitleyi etkilediği bir diğer ifade ile mobbing davranışlarının yalnızca mağduru değil örgüt içindeki diğer çalışanları, yöneticileri,

aileyi ve toplumu da etkilediği düşünüldüğünde gerekli önlemlerin alınması zorunlu bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Aksu ve Balcı, 2009: 1369). 2011/2 Başbakanlık Genelgesi ile “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlığı altında iş yaşamından topluma sarkan bu sorunu önleyici etkenler yayımlanmıştır. Genelgede; işverenin çalışanlarının tacize maruz kalmamaları için gerekli tüm önlemleri almaları, bütünsel olarak çalışanların taciz olarak varsayılacak eylemlerden uzak durmaları, toplu iş sözleşmeleri dahilinde tacizi önleyici hükümler konulmasını, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezleri dahilinde taciz bildirimlerinin yapılması gerektiği, bu bağlamda ilgili bakanlık (ÇSGB), sivil toplum kuruluşları ve tarafların oluşturduğu “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması gibi birçok önlem sunulmuştur.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından mobbinge karşı bilgilendirme rehberi niteliğinde sunulan raporda, psikolojik tacize karşı kişisel ve kurumsal anlamda alınabilecek önlemler şu şekilde belirtilmiştir:

*Kişisel mücadele önlemleri:* Saldırıya uğradığını düşünen çalışan sakin ve sağlıklı bir şekilde durumunu analiz ederek, saldırının gerçekliğine karar vermelidir. Saldırı durumu esas ise çatışmadan kaçınmalı, içinde bulunduğu durumu üst birimlere gerekirse tepe yönetime bildirmeli, saldırıyı kanıtlayacak nitelikte tüm belgeleri saklamalı, gün gün yaşananları not etmelidir. Ayrıca tanık niteliğinde meslektaşları ile konuya ilişkin görüşmeli, eğer varsa kayıt olduğu sendikadan destek istemeli, taciz baş edilemez duruma geldiğinde hukuki destek ve yargıya başvurmalıdır (ÇSGB, 2014: 21).

*Kurumsal mücadele önlemleri:* Kurumlar konu hakkında bilgi sahibi olarak mobbingi önleyecek politikalar oluşturmalıdır. Söz konusu politikaların oluşturulması için işletme içerisinde etik olgusunun kurum kültürü haline gelmesini sağlayacak eylemlerde bulunmalı, psikolojik tacize karşı eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yürütmeli, her türlü şikayet göz ardı edilmeden şeffaf bir şekilde incelenerek çözüm yolları aranmalıdır. Tacizin oluşmasını engelleyecek bilgi akışı gerçekleştiren çalışanların kimlikleri gizli tutulmalı, saldırgan tavırlar sergileyen çalışanlar üzerinde yaptırımlar ve disiplin cezaları uygulanmalı ve seçme aşamasında iş sözleşmesine tacize karşı bir duruş sergileyen maddeler konularak mobbingin en baştan önlenmesine gayret gösterilmelidir. Alınacak önlemler doğrultusunda kurumlar değerleri ile birlikte, bireylerin ve toplumsal değerlerin de zedelenmesinin önüne geçme fırsatı yakalayacaktır. (ÇSGB, 2014: 21-22).

### **3.WHISTLEBLOWING İLE MOBBING İLİŞKİSİNİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Günümüz iş hayatında işgörenler, örgütlerinde ahlak dışı, kurallara aykırı davranışlara ve yanlış uygulamalarla karşılaşabilmektedir. Bu tür durumlardan rahatsızlık duyarak bu etik olmayan davranış ve uygulamaların çözülmesi gereken bir sorun olarak gören işgörenler, sorunların çözülmesine yönelik çabalar içerisine girmektedirler. Bu noktada bireylerin hareket noktası örgütlerdeki yanlış uygulamaların önlenmesinde önemli bir rol oynayan ve etkili bir yöntem olan whistleblowing olmaktadır. Örgütlerde yaşanan ahlak dışı ve yasal olmayan eylemlerin gerçekleştirilmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ancak bu yanlışlıkların giderilmesi için gerçekleştirilen whistleblowing davranışı, örgütler tarafından genellikle hoş karşılanmayan bir durum olduğu için bu davranışta bulunan kişiler misillemelerle ve

yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler. Bu noktada bazı örgütlerde whistleblowing, örgüt kültürünün bu davranışının gerçekleştirilmesine imkan tanınması ve teşvik edici düzeyde olması sebebiyle olumlu karşılanabilmektedir.

İş yaşamı hastalığı olarak görülen ve psikolojik taciz olarak adlandırılan mobbing davranışlarına karşın, mağdur veya mağdur yakınları tarafından gerçekleştirilebilecek bilgi uçurma tekniği, (whistleblowing) sağlıklı örgüt yaratmak için kullanılması gereken bir stratejidir. Mobbingin ortaya çıkaracağı psikolojik baskının yok edilmesi için yetkili kişilere durumu bildirmek, bireyin yıldırmalara karşı önlem almasını sağlarken, örgüt içerisinde mobbing kaynaklı oluşabilecek bir kaos ortamının da yok edilmesi açısından örgüt yöneticileri için büyük önem arz etmektedir. Yıldırma sürecinden yalnızca mağdurun etkilenmeyeceği, örgüt, aile, toplum ve devletin de zarar görebileceği düşünüldüğünde, whistleblowerların bu ahlak dışı davranışa ilişkin aktaracağı bilgiler, üst yönetim tarafından doğru analiz edilerek, mobbingi ve yaratacağı etkileri yok ettikleri zaman değerli sayılacaktır. Yanlış bir bilgiye dayanılarak gerçekleştirilecek faaliyetler örgüt içerisinde huzursuz bir ortamın oluşmasına, verim düşüşüne, çalışanların yönetime karşı güvenlerinin azalmasına, çalışan kaybına neden olacaktır. Bu nedenle whistleblowerların aktardığı bilgiler örgüt tarafından incelenerek doğruluğu tespit edilmelidir. Ancak doğruluk analizi gerçekleştirilirken bilgi kaynağının gizli tutulması yeni bir mobbing cephesinin açılmaması için esas konumdadır. Aksi takdirde whistleblowerlar, bu davranışlarından dolayı yeni veya daha şiddetli psikolojik tacize yani mobbinge maruz kalma riski taşımaktadır.

Örgütler, yasalar çerçevesinde etik karar mekanizmaları ve iletişim kanalları oluşturarak hem örgüt içi hem örgütün dışı faaliyetlerinin yürütülmesinde şeffaf bir yönetim anlayışı ile whistleblowerları veya mobbing mağduru olan işgörenlerini doğru ve ilkeli bir şekilde koruyabilirler. Bu bağlamda örgütlerde ahlak eğitiminin verilmesi, ödül ve ceza yöntemlerinin geliştirilmesi, iletişim odaklı yönetimlerin hakim konumda olması; sahte whistleblowing ve mobbing durumlarının azalmasına, whistleblower ve mobbing mağdurlarının ise zarar görmesine engel olacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, whistleblowing ile mobbing arasındaki ilişki ve bu ilişkilerin örgütler üzerindeki etkilerini teorik açıdan ele almaktadır. Bu bağlamda whistleblowing kavramı, whistleblowerların tercihlerine, whistleblowing tipolojisine değinildikten sonra bu eylemlerin sonucunda ortaya çıkabilecek tehlikeler üzerinde durulmuştur. Daha sonra mobbing kavramı, mobbing aşamaları, nedenleri ve sonuçlarına değinilmiştir. Son olarak whistleblowing ile mobbing ilişkisinin örgüt üzerindeki etkilerine yer verilmiş ve bu davranışların önlenmesinde neler yapılması gerektiği ve bu noktada örgütlerdeki düzenin ne yönde olması gerektiği açıklanmıştır.

Örgütlere, örgüt yöneticilerine, uygulayıcılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütlerde etik dışı davranışların yaşanmaması için etiğe dayalı bir örgüt kültürünün tahsis edilmeli ve işgörenlerin bu kültüre uyumu sağlanmalıdır,
- Whistleblowerların, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve mobbing gibi kötü durumlara maruz kalmaması için uygun ve güvenilir bir ortam hazırlanmalıdır,

- Yasalar, kanunlar ve kurallar çerçevesinde etik kararlar verebilmek adına iletişim kanallarını sürekli açık tutarak, şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmelidir,
- Örgüt içi bir kaos ya da yanlış yönetime sebebiyet vermemek için ifşa edilen bilginin doğruluğu denetlenmelidir,
- Yararlı bir bilgi ifşası gerçekleştiren işgörenlerin için örgütün değerini arttırma veya düşürme durumunda ödül ve ceza yöntemleri tercih edilebilmelidir,
- Whistleblowing davranışında bulunan işgörenlerin korunup korunmayacağı, korunacaksa bu durumun sınırlarının neler olacağı iş hukuku çerçevesinde belirlenmeli ve uygulanmalıdır,
- Mobbing olgusu ile karşılaşan işgörenlerin kendilerini nasıl ve nereye ifade edebilecekleri hakkında prosedürler oluşturulmalıdır,
- Üst yönetim ile astlar arasında doğru bir yönetim labirenti oluşturularak daha hızlı ve etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır,
- Liyakat sahibi olmayan kişiler yönetici konumuna getirilmemelidir,
- Toplumsal duyarlılığın oluşturulması ve geliştirilmesi için eğitim kurumlarında verilen derslerde, toplantılarda, seminerlerde ve konferanslarda ilgili konular içerik olarak dikkate alınmalıdır.

Bireylerin örgütlerdeki whistleblowing ve mobbing gibi uygulamaları bildirmelerini yasal düzenlemelerle destekleyerek teşvik edici bir durum sağlanması gerekmektedir. Ülkemizde de son yıllarda Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER), 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Dilekçe Kanunu, Kamu Denetçiliği Kurumu gibi birçok düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemelerle birlikte toplumsal yapıda whistleblowing anlayışının benimsenmesi ve mobbing eylemlerine karşılık bireylerin hak arayışlarını hukuksal bir zeminde sürdürebilmeleri sağlanmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, kontrolünde faaliyet gösteren “ALO 170 İletişim Merkezi” iş görenlere iş ve meslek danışmanlığı niteliğinde bilgilendirme hizmeti sunmaktadır. Mobbing İle Mücadele Derneği Başkanı Prof. Dr. Vedat Bulut’un yapmış olduğu açıklamada 2011-2016 yılları arasında 38 binden fazla kişinin mobbing ile mücadele edebilmek için Alo 170 hizmetine başvuruda bulunduğu ve başvuruların yüzde 81’inin özel sektör çalışanlarından oluştuğu belirtilmektedir. Mobbing ile mücadele edebilmenin de amaçlandığı söz konusu hizmette, iş görenlere bilgi sunmanın yanı sıra eğitim desteği, hukuki destek ve psikolojik destek de sağlamaktadır. Ayrıca [www.alo170.gov.tr](http://www.alo170.gov.tr) üzerinden çevrimiçi olarak da faaliyet gösteren iletişim sistemi anlık veri paylaşımları ile kaç kişinin hizmet aldığını belirterek mağdur kişilere de cesaret verildiği düşünülmektedir. Psikolojik olarak baskıya uğrayan bireyler açısından bir çözüm yöntemi olmanın yanında haklarını gösterici bir danışman rolü de üstlenen bu hizmetin yaygın bir şekilde tanıtımının yapılması, iş görenlerin bilinçlendirilmesi ve sorunlarına çözüm bulabilmesi açısından üzerinde durulması gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın temel kısıtı, araştırmada iki kavramın ve arasındaki ilişkinin teorik açıdan ele alınmasıdır. Gelecekte konuyla ilgili yapılacak çalışmalar için bir örneklem grubu ile nitel veya nicel çalışmalar yapmaları önerilebilir. Ayrıca whistleblowing ve mobbing kavramları ile ilgili diğer kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

Ahmad, S.A. (2011). *Internal auditor and internal whistleblowing intentions: a study of organisational, individual, situational and demographic factors*, Doktora Tezi, Edith Cowan University, Perth.

Aksu, A., Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırma ile baş etme. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4(4), 1367-1380.

Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing, *Mercek Dergisi, Ekim*, 1-13.

Altunay, E., Oral, G., Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1) (62-80).

Cornoiu T. S., Gyorgy, M. (2013). Mobbing in organizations. benefits of identifying the phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 708 – 712.

Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1. Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 93-109.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing*, İstanbul: TİMAŞ Yayınları.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerlerinde duygusal taciz*, (Çev: Önortay, C,O), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences, *Counseling And Therapy For Couples And Families*, 15(4), 398-404.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*. 20(1/2), 16-27.

Eren, V. ve Orhan, U. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların kötü yönetimi ifşa düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*. 6(2), 455-468.

Gerçek, H. (2005). Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi. *Madencilik Dergisi*, 44 (4), 29-38.

Güldalı, O. (2012). Çalışma yaşamında çalışana psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren travmatik bir deneyim: mobbing (yıldırma). *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 23(2), 124-144.

Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*, İstanbul: Derin Yayınları.

Hallberg L. ve Margaretha S.K. (2006). Health consequences of workplace bullying, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, (1), 109-119.

- Hersh, M.A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors? : Individual and collective responsibility for ethical behaviour, *Annual Reviews in Control*, 26, 243- 262.
- Hwang, D., Staley, B., Chen, Y.T., Lan, J.S. (2008). Confucian culture and whistleblowing by professional accountants: an exploratory study, *Managerial Auditing Journal*, 23(5), 504- 526.
- Keenan, J.P. (2007). Comparing chinese and american managers on whistleblowing. *Employ Respons Rights*. 19, 85-94.
- Kehribar,A, Karabela, Ş.N., Yaşar, K.K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C. Ve Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu, *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13(1), 1-9.
- Khemani, M. (2009). “The Protection of National Security Whistleblowers: Imperative but Impossible A Critical Appraisal of the Scope and Adequacy of Whistleblower Protection Laws for National Security Whistleblowers”, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1412112](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1412112), (03.03.2018).
- Leymann H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces” *Violence and Victims*- 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2), 165 – 184.
- Mansbach, A., Bachner, G.Y. (2010). Internal or external whistleblowing: nurses’ willingness to report wrongdoing. *Nursing Ethics*, 17 (4), 483-490.
- Miceli, M.P., Near, J.P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle- blowing status: A discriminate analysis, *Academy of Management Journal*, 27(4), 687-705.
- Ozturk, H., Sokmen, S., Yılmaz, F. ve Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* (20), 435–442.
- Özkan, G.V., (2011). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve iş doyumu ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. Ve Şahin, M.D. (2008). Mobbing’in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37–60.
- Özler, D.E., Şahin, M.D., Atalay, C.D. (2010). Teorik bir çerçevede Whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1302-9703,.

Park, H., John B., Öktem, M.K. ve Ömürganülşen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the U.K., *Journal of Business Ethics*, 82(4),929-939.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 11(2), 13-28.

Tınaz P. (2008). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul:Beta Basım.

Tümer, E.Ö., (2014). *İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2. Baskı: Ankara.

Lewis, D. (1995). *Whistleblowers and Job Security*, The Modern Law Review Limited, (MLR 58:2, March). Published by Blackwell Publishers, Cambridge, MA 02142. USA.

Yaman, E. (2009). *İşyerinde psikoşiddet-mobbing*, Ankara: Nobel Yayınları

Yılmaz, A.İ.,(2014). *Whistleblowing ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgüt kültürünün rolü*. Yüksek lisans tezi, , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.