

YÖNETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOBBİNG İLİŞKİSİNİN YERİ VE ÖNEMİ¹

THE PLACE AND IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOBBING RELATIONSHIP IN THE ADMINISTRATION

Gözde EŞENLİ*, Mehmet AKTEL**

* Yüksek Lisans (Mezun) Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta esenligozdee@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6417-8498>

** Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, mehmetaktel@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2007-6283>

ÖZ

Bu çalışma ile örgüt kültürüyle mobbing ilişkisinin doğru anlaşılabilir olarak yönetime etkisi olup olmadığının tespiti, sonuçlar üzerinden çözüm önerileri üretilmesi ve önleyici tedbirlerin neler olabileceğinin belirtilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışma kuramsal, tarihsel, betimleyici ve açıklayıcı bir nitelikte araştırma özelliği taşımaktadır. Kamu ve özel sektör kurumlarında karşılaştırmalı yapılan çalışmaların yetersizliği göz önünde bulundurularak, çalışmanın konunun teorik alt yapısını oluşturmak adına alana faydalı olacağı düşünülmektedir.

Söz konusu ilişkinin tespitine yönelik yapılan bu çalışmada en büyük zorluk, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nun, Alo 170 Hattına gelen mobbing mağdurlarına ait sayısal verilerin tamamını yayınlamasıdır. Makalede Alo 170 Hattı 2013-2015 yıllarına ait veriler grafik haline getirilerek bunların dışında reel bir bulgu bulunmadığından istatistiksel analizler yapılamamış ve inceleme kısmı genişletilememiştir. Özel ve kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın; güçlü örgüt kültürünün mobbing davranışlarının oluşmasını engellediği, zayıf bir örgüt kültürünün ise mobbingi tetiklediği; başka bir perspektifle yaklaşırsa, mobbing davranışlarının da örgüt kültürünü zayıflatığı, dolayısıyla tüm bu ilişkinin örgütsel yönetimi etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Mobbing, Psikolojik Taciz, Kamu Yönetimi, Özel Sektör.

Jel Kodları: L32, M14, D91, H89

ABSTRACT

In this study, it is aimed to properly understand the relationship between organizational culture and mobbing and identify whether it has an effect on the management, to produce solutions on the results and to specify the preventive measures. In this context, the study is an explanatory qualitative research containing theoretical, historical, descriptive features. Considering the insufficiency of comparative studies in public and private sector institutions, it is thought that the study would be beneficial for theoretical field of the subject matter.

The fundamental challenge in this study has been the Ministry of Labor and Social Security's not publishing all the numerical data belonging to the victims of mobbing delivered by Alo 170 Line. After date belongs to 2013-2015 years concerning Alo 170 was formed into charts, statistical analyses could not be conducted and the review part could not be expanded since any real evidence could not be found in this article except for this data. It is concluded that strong organizational culture prevents

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Mehmet Aktele danışmanlığında yürütülen "Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri Ve Önemi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

the formation of mobbing behaviors and a weak organizational culture triggers mobbing regardless of public or private sector. In other words, mobbing behaviors also weaken the organizational culture, and thus, the whole relationship between mobbing and organizational culture influence the organizational management.

Keywords: *Organizational Culture, Mobbing, Psychological Abuse, Public Administration, Private Sector.*

Jel Codes: *L32, M14, D91, H89*

GİRİŞ

Her şeyin çok hızla değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında, 20.yy koşullarının beraberinde getirdiği, insanı işe yarayan bir obje gibi gören klasik yönetim anlayışının yerini modern yönetim tekniklerin almasıyla birlikte insan, örgütün önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgüt kültürünün öncül hususiyetlerinden biri; üyelerine sağlıklı, güvenli bir ortam sunabilmesi ve örgütsel etkinliği sağlayabilmesidir. Ancak tarihi süreci 1960'lara dayanan son zamanların da popüler tehditlerinden biri olan; literatürde *mobbing* ismiyle anılan bu olgu, aslında örgütsel bir sorundur.

Çalışma ortamı insanların günlük hayatında zamanının büyük bir kısmını geçirdikleri yerdir. Sanayi devrimiyle birlikte her çeşit sektörde çalışan insan sayısının artması, örgüt ve yönetim yapısında büyüme ve değişimler meydana getirmiştir. Günümüzde ise *küreselleşme* ve *teknolojinin* getirdiği değişim ve gelişmeler yönetim anlayışını da etkilemiştir. Örgüt üyelerinin belli hedeflere yönlendirilmesi de yönetimle mümkün olmaktadır. Günümüz şartlarında örgütler saydamlığı, katılımcılığı, çalışanlar arası iş birliğini, takım ruhunu ön planda tutan kültürleri gerekli kılar. Buradan hareketle örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü, örgütün değer ve normlarını, kimliğini, başarısını ifade eden unsurun örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü bunları gerçekleştirirken çağa uygun olarak karşılaştığı sorunların odak noktasında mobbing vebası yer almaktadır. Bir olayın mobbing sayılabilmesi için belli bir zaman dilimi boyunca, sürekli ve sistemli olarak tekrarlanması gerekir. Riyakârca davranma, haksız yere eleştiri ve suçlama yapma,

kinaye, dedikodu, dışlama, taciz etme gibi davranışlar mobbinge örnektir.

Yönetim şekli, örgütün iklimi, misyonu, vizyonu, kültürü bağlamında oluşmakta; örgüt kültürü de örgütün yapısını, normlarını, değerlerini, prosedürlerini, amaç ve hedeflerini içeren unsurlardan meydana geldiğinden, mobbingle birlikte ele alınmalıdır.

Günümüzde anlamı çok bilinmese de yönetimin önemli sorunu haline gelmiş ve son zamanlarda da örgüt kültürünü tehdit eden mobbing olgusu, gitgide artış göstermektedir. Bu nedenle çalışma, örgüt kültürü ile mobbing ilişkisi üzerine odaklanmakta ve yönetime olan etkisini çerçeveleyecek bir örgüde anlatılmaktadır. Bu doğrultuda makalenin kavramsal temelini oluşturan örgüt kültürü ile mobbing kavramları detaylı şekilde açıklanmış, mobbingin yönetsel ve örgütsel nedenleri betimlenmiştir. Mobbing uygulamalarının kamu ve özel sektör çalışanları üzerindeki etkilerini tespit etmek ve mobbingle mücadelede çözüm önerileri ortaya koymak amacıyla Alo 170 hattı verileri incelenmiştir. Ancak araştırmada Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Alo 170 hattına ait sayısal verilerin kullanılması hususunda dilekçeli başvuru yapılmasına karşılık olumlu veya olumsuz herhangi bir yanıt alınmadığından, *MEYAD (Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği)* Başkanı *İsmail AKGÜN*'ün çalışmasından ulaşılan bilgiler ışığında Alo 170 hattı 2013-2015 yıllarına ait veriler incelenmiştir. Teorik düzlemde yürütülen bu çalışmada elde edilen verilerin gizliliği ve yetki sınırlarının kısıtlılığı sebebiyle elde edilen verilerin yüzdeler oranları

analiz kısmında yeterli olmadığından inceleme kısmı sınırlı tutulmuş, bu durum çalışmanın kısıtlılığını oluşturmuştur. Çalışma ile ulaşılan sonuç; örgüt kültürünün mobbingi nasıl etkilediği, mobbingin de örgüt kültürüne nasıl zarar verdiği fikrini desteklemekle birlikte, kamu ve özel sektörde araştırma yapmak isteyen, yönetim aşamasında ise çeşitli uygulamalarla çözüm önerileri geliştirmek isteyen kişilere kavramsal ışık tutması bakımından bir başlangıç teşkil etmektedir.

1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBİNG

Örgüt, yönetim alanında en fazla kullanılan kavramlar arasında yer alır. *‘Örgüt bireylerin tek başına gerçekleştiremedikleri amaçları başka bireylerle birlikte yetenek ve bilgilerini, yetkilerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan, yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerine olanak tanıyan koordinasyon ve iş bölümüdür.’* (Koçel, 2010: 72). Yani örgüt bir grup insanın faaliyetlerinin otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde mantıklı bir şekilde organize olmasıdır (Schein, 1978: 11).

Örgütler, endüstride, savunmada, sağlıkta yani yaşamın her alanında karşımıza çıkmakta ve yeryüzündeki kısıtlı kaynaklarla sonsuz ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesi, örgütler aracılığı ile sağlanabilmektedir (Can, 1994: 3-4). Özetle örgüt, kendisine özgü bir yapısı ve kuralları olan, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili düzenlemelerin yer aldığı, belirli bir işi, iş bölümünü, amaçlarını (faaliyet sistemlerini) gerçekleştirmeye yönelik oluşturulmuş toplumsal varlıktır.

Kültür ise gelenekleri ve görenekleri, hukuku, ahlaki, sanatı, bilgiyi kapsamı içine almasının yanında, toplumun bir ferdi olarak kabiliyet ve alışkanlıkları da içerir (Ercal, 1987: 111). Bu doğrultuda kültür insanların kullandıkları araç ve gereçler, sanat yapıları, mimari, ev biçimleri, giyim tarzı gibi maddi; din, dil, hukuk, ahlak, gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri gibi manevi

öğeleri de kapsar (Fındıkcı, 1996: 87-88). Hayattaki tüm canlı varlıklar gibi yaşamını devam ettirmek durumunda olan örgütler, değişik kültür mozaigine ait fertlerden meydana gelmektedir (Ersen, 1997: 42-43). Örgütteki kültürel unsurları kabullenen çalışanlar, yönetimin ve örgütün ihtiyaçlarına olumlu yönde cevap verir. Kişilerin ait olduğu kültürel yapı, örgütteki söz konusu kültür ile benzerlik gösterirse, çalışanların uyum sorunları en az düzeyde kalabilir (Köse vd., 2001: 222).

Yönetsel açıdan kültür, örgüt bünyesindeki bireylerin hem kendileri hem toplumla olan ilişkilerindeki birtakım değerler ile bakış açıları, gelenek, ahlak, hukuk gibi yaşam tarzını da içerir. Bireylerin herhangi bir durumda neyi, nasıl yapacaklarını, karar alırken nelere dikkat etmeleri gerektiğini etkiler. Dolayısıyla kültür realitesi ve devamlılığı bir örgütü diğer örgütten farklı kılar.

Bu bilgiler ışığında örgüt kültürü, çalışanlar arasında benimsenen beklentiler, değerler, inançlar, hipotezlerin toplamı olduğundan, örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli bir faktördür. Zira örgüt kültürü üyelerince benimsendiğinde, çalışanın güdülenmesini artırarak işten doyum alınmasını sağlar. Etkin örgüt kültürüne sahip olan yapılanmalarda, örgütün menfaatinin kişisel menfaatin önünde olması başarıyı beraberinde getirir. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirler. Bu durum yönetimde etkililiğe işaret eder (Bakan vd., 2004: 20). Örgüt kültürü, bir örgütü başka bir örgütten ayıran çizgiyi gösterir. Çalışanlar arasında dayanışmayı artırır ve çalışanların örgütle olan ahengini kolaylaştırır (Şahin, 2010: 25).

Özetle örgüt kültüründeki çalışmaların, yönetim alanındaki gelişmelerin sonucu olduğu söylenebilir. Yani örgüt kültürü birbirine aykırı olmayan, örgüt ortamındaki kişiler ve ekiplerce riayet edilen ve paylaşılan, üyelerini ortak bir amaca yönelten sistemdir. Nasıl bir ülkenin, bölgenin, kentnin, mahallenin bir kültürü varsa, örgütlerin de kültürleri vardır. Örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin baskın olan

ve paylaşılan değerlerden oluşur. Bir örgütün kültürü, disiplin ve esneklik ile sınırları belirtir, üyelerini motive eder, üyelerinin davranışlarına yön ve şekil vermektedir.

Günümüz değerleri ile geçmiş dönem değerleri arasında önemli değişiklikler vardır. Geleneksel değerler olarak gösterilen disiplin yerini kendi kendini kontrole, hiyerarşi takım anlayışına, itaat katılıma, güç uzlaşma sağlama yeteneğine, etkinlik yaratıcılığa, merkezileşme ise merkezileşmemeye bırakmıştır. Değerlerdeki bu değişimin sonucu olarak, yönetimde başarı sağlayacak araç ve yöntemlerde de birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Dış pazarlara açılma ve küreselleşme yöneliminin yayılması, rekabetin gitgide artması gibi ilerlemeler neticesinde, örgütlerin geleneksel yöntemlerden başka birtakım arayışlara gitmeleri kaçınılmaz olmuştur. Böylece örgüt kültürünün doğması ve yayılması, bu arayışın bir sonucu olmuştur (Ataman Unutkan, 1995: 23-24-25).

Güçlü bir kültüre sahip örgütler, en alt kademedeki en üste kadar aktif bir yapı oluşturmaktadır. Örgütün oluşumunu sağlayan bireylerin nitelikleri, inançları, eğitim seviyeleri, değerleri değişiklik göstermektedir. Bu yüzden çalışanları örgüte bağlamanın yollarından biri de kültürel uzlaşmayı sağlayabilmektir. Böylece, çalışanların kendini örgütün bir parçası hissetmesi daha kolay olmaktadır. Fakat zayıf bir örgüt kültürüne sahip yapılanmalarda çalışanların neyi, nasıl yapmaları gerektiğini belirlemek, zaman kaybına yol açmaktadır. Belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, zayıf bir örgüt kültürünü bünyesinde barındıran örgütler, güçlü bir örgüt kültürüyle kıyaslandığında hem örgüt içi hem de çevresel ilişkiler bakımından yetersiz kalmaktadır. Özetle örgüt kültürünün önemi, örgüt içinde istikrarın sağlanması, vizyon ve misyonların tanımlanması, etkinlik ve verimlilik ile değişim ve yaratıcılığın olmazsa olmazıdır.

Etik değerlere sıkı sıkıya bağlı olan bir örgüt kültürü, ahlaki olmayan davranışlara niyetlenen bireylerin örgüt içinde yer almasına müsaade etmez. Güven ve ahlak unsurlarını bünyesinde barındıran bir örgüt kültürünün bulunduğu yapılarda, çalışanlara işlerin nasıl yapılacağı, örgüt içindeki anlaşılmayan veya bilinmeyen konuları en aza indiren ve çalışanların istikrarlı hareket etmesini sağlayan bir örgüt kültürü cinsel taciz, mobbing gibi problemlerin ortaya çıkmasını da engellemektedir (Tunçer, 2012: 711).

Bu bağlamda Türkiye’de *mobbing* kavramı; işyerlerinde, okullarda kısaca toplulukların içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarına sistemli bir şekilde engel olup, onun tedirgin, huzursuz olmasına yol açan yıldırma, dışlama, gözden düşürme anlamında *bezdiri* kelimesi ile ifade edilerek Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 2019).

Terminolojide işyerlerindeki buna benzer eylemleri ifade etmek için *Bullying (Zorbalık)*, *Work or Employee Abuse (İş ya da İşgören Tacizi)*, *Mistreatment (Kötü Muamele)*, *Emotional Abuse (Duygusal Taciz)*, *Victimization (Kurban Etme)*, *Intimidation (Gözdağı Verme)*, *Verbal Abuse (Sözlü Taciz)*, *Horizontal Violence (Yatay Şiddet)*, *Psikolojik Şiddet, Psikolojik Terör* gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2011: 15-16).

‘Mobbing duygusal bir saldırıdır. Bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır’ (Davenport vd., 2003: 15). Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik şekilde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama

gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz vd., 2008: 7).

Mobbingin özel ya da kamu her tür kurumda gerçekleşmesi mümkündür (Öztürk ve Cevher 2015: 162). Mobbingin yatay ve dikey olarak meydana gelmesi işyerinin kültürü ve hiyerarşik yapısı ile ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise çoğunlukla dikey, hiyerarşi az ise yatay olarak ortaya çıkmaktadır (Davenport vd., 2003: 30). Dikeyde mobbinge maruz kalan kişi ile gerçekleştiren kişi veya kişiler farklı mevkilerde yer almaktadır. Bu tür olaylarda eylemi gerçekleştiren kişi, kurbanın üstü olabileceği gibi astı da olabilir (Akgeyik vd., 2013: 36). Yani örgütlerde dikey mobbing; üst kademelerden alta veya alt kademelerden üste olmak üzere iki şekilde uygulanır. Dikey mobbing, kariyer, mevki ve makam endişesinin olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları genellikle dikey mobbingin yaygın olduğu kurumlardır (Tutar, 2004: 93).

Hiyerarşik (Dikey) mobbingde üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing vakaları, astların üstlerine uygulamış oldukları mobbingden daha yaygınlık göstermektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada mobbing failinin mağdura göre daha üst bir konumda olduğu vakaların tüm mobbing vakaları içindeki payı %81 olarak belirlenmiştir. Avrupa'da ise bu oran daha düşük (%57) olarak saptanmasına karşın yine de en yaygın mobbing tipidir (Güngör, 2008: 56). İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların en büyük korkularından biri, işini kaybetmektir. Bu nedenle kişinin, doğrudan üstüne yönelik aşağıdan yukarıya doğru mobbing sürecine katılması, kolay kolay mümkün olmamaktadır (Tınaz, 2011: 146).

Yatay mobbing ise; aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu ve aynı statüde çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları türdür (Temizel, 2013: 202). Aynı yönetsel kademede yer alan çalışanların ilişki kurmaları ve iş birliği içinde olmaları gerekmektedir (Koç ve Öztoprak 2007: 29). Ancak yatay örgüt yapısının olduğu

işyerlerindeki belirsizlik ortamı nedeniyle çalışanlar kendi pozisyonlarını garantiye almak için kendi düzeyindeki çalışanlara mobbing uygularlar (Davenport vd, 2003: 29).

Örgütlerde uygulanan dikey mobbing çoğunlukla şeffaf ve görünür bir şekilde gerçekleşirken, yatay mobbing ise o kadar belirgin değildir (Tutar, 2004: 94). Genel itibarıyla üstün asta ve astın üste uygulamış olduğu dikey mobbing ile her kademedeki çalışanın birbirine uyguladığı yatay mobbing, hem kamu hem de özel örgütlerde karşılaşılan bir durumdur. Söz konusu durum genellikle liyakatsizlik ve eğitimsizlikten kaynaklanmaktadır.

Mobbingin gerçekleşme biçimi ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, hangi davranışın mobbing olduğunun ve kimin mobbinge yol açan suçlu, kimin kurban olduğunu belirlemek güçtür (Toker Gökçe, 2008: 4). Mobbing genellikle kapalı kapılar arkasında ve gizli kapaklı ortamlarda gerçekleşen, bu yüzden hiçbir şahidin olmadığı, fiziksel olmaktan ziyade daha çok psikolojik olması sebebiyle ispatı neredeyse mümkün olmayan bir olaydır. Mağdurun baskılar sebebiyle farklı davranışlar sergilemesi, büyük hatalar yapması ise herkesin gözü önünde gerçekleşmektedir (Westhues, 2004: 13; Aktaran: Demir ve Çavuş 2009: 14). Bu durum kurbanı işten ayrılmaya mecbur eder ve söz konusu sonuç da kurbanın kendi seçimiymiş gibi gösterilmeye çalışılır (Baltaş, 2016).

İş yaşamında uzun zamandır adı konmayan ve en kibar ve alışıldık biçimiyle takmak, uğraşmak, süründürmek olarak tarif edilen bu insan hakkı ihlali, garsonluktan akademisyenliğe ve hatta siyasi hayata kadar her alanda karşımıza çıkan bir kavramdır (Baykal, 2014: 629). Bir davranışın mobbing olarak adlandırılması için konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre en kısa süresi 6 ay, ortalama uygulama süresinin 15 ay, sürecin kalıcı etkilerinin ortaya çıktığı ana dönem 29-46 ay olduğu ve en çok sağlık ve eğitim sektöründe rastlanıldığı saptanmıştır (<http://mobbing.gazi.edu.tr>, 2016). Ancak her ne kadar bilimsel çerçevede haftada bir

defa gerçekleşmesi ve bunun en az 6 ay boyunca devam ediyor olması söylenmekteyse de bu süre, olayın gidişatına ve kişiden kişiye göre daha az veya daha uzun sürebilmektedir. Bu süreye konunun uzmanı bilirkişiler tarafından ya da ilgili mahkemelerin değerlendirilmesi sonucu karar verilmesi daha uygun görülmektedir (Akgün, 2016: 57).

Burada üzerinde durulması gereken nokta mobbingin, devam etmesine izin verildiği sürece sürdürülmesidir. Kurbanı zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, ağır bir sonuca ulaşmadan önce kendiliğinden çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Leymann, 1996: 171). Ayrıca sürecin aşamaları, ülkelerin kültürel farklılıklarına ve zamanla değişen sosyal ortama göre de değişiklikler göstermektedir (Çukur, 2016: 23). *'Tacizin ilk evrelerinde mağdur genellikle, dolaylı ve akıllıca davrandığından belirlenmesi kolay olmayan davranışlara maruz kalır. Daha sonra da direkt saldırgan eylemler görünür. Mağdur açıkça izole edilir, toplum içinde aşağılanır. Sonunda şiddetin bütün fiziksel ve psikolojik araçları kullanılır. Mobbing sürecinde, kurbanı en fazla etkileyen sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik taciz arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar.'* (Mizrahi, 2013: 446). Yani şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddetten daha tehlikeli ve kalıcı psikosomatik etkiler yaratmaktadır (Kirel, 2008: 11).

Mobbinge izin veren örgüt kültürü, adeta bir savaş alanı olarak ele alınabilir. Kullanılan silah, sınırları olmayan bir psikolojik şiddettir. Saldırgan tarafın yaptığı kötü davranışları gizlemeye çalışması, söz konusu savaşı gerçek savaştan ayıran temel farktır. Amaç gerçek savaşta olduğu gibi karşı tarafı daha önce bulunduğu durumdan savunmasız ve zayıf duruma düşürmektir. Bu noktada mağdur kişi, ağır psikosomatik hastalıklarla boğuşmak durumunda kalmaktadır. Cehennem olarak algıladığı örgütten bir an önce uzaklaşmak istemektedir (Tınaz vd., 2008: 37).

Örgütlerde meydana gelen mobbing davranışı sosyal bir olgu olduğu için sadece

uygulayan kişi (*mobber*) ile maruz kalan kişi arasındaki sınırlar içinde kalmamakta; bunların yanı sıra izleyiciler (*mobbinge tanık olan örgüt üyeleri*) olarak da bilinen bir grup olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Söz konusu tarafların kendilerine ait özellikleri ve etkinliklerinin bulunmasının yanında, birbirleriyle etkileşimde bulunmaları da mevcuttur (Savaş, 2007: 11).

Özetle mobbing, bir veya birkaç kişinin eylemleriyle kasıtlı olarak gerçekleşen, fiziksel olmaktan ziyade daha çok psikolojik baskı niteliği taşıyan bir stres kaynağıdır. Kişiyi kadrajına alan, uzun süreli, tehdit ve şiddet içeren saldırganca, korkutucu ve rahatsızlık verici davranışların tekrarlandığı bir olgudur. Bir örgütte mobbingi uygulayan ve buna maruz kalan, fırsat veren veya göz yuman çalışanlar vardır. Bu nedenle mobbing sadece tacizciyle kurban arasında değil aslında örgüt bünyesindeki tüm kişileri kapsamaktadır. Bu kişiler böylece olup bitene ses çıkararak ya da susarak sürece dahil olur. Mobbinge maruz kalan mağdur zamanını, nasılımı, nedeni anlamadan toplumdan dışlanır ve belli bir süre sonra kendi içinde yaşadığı bu çatışma aileye kadar taşınabilir. Bu durum sağlık problemleri ve ölümle bile sonuçlanabilir. Örgütün sağlığı bozulur, çalışanların işten aldıkları haz azalır ve başarıları düşer. İşyerlerinin devamlılıklarını sürdürmeleri, bünyesindeki çalışanın niteliğine bağlıdır. Bu yüzden kişi kendini örgüte ne kadar bağlı hissederse, vizyon ve misyonunu amaç edinirse, yönetim aynı oranda güç kazanır. Bu sebeple örgütler iyi bir iletişim sayesinde içinde yaşanan psikolojik sorunun farkına varabilmeli ve gerekli önlemleri zamanında alabilmelidir.

2. MOBBİNGE YOL AÇAN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Mobbing, hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında görülebilmektedir. İşyerinde gerçekleşen mobbing olayına karşı önlem alınmazsa çalışanlar kaybedilmekte ve böylece örgüt içindeki uyum ve eşgüdüm bozulmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 116). Kurumlardaki hiyerarşik örgüt yapısı,

otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirdiği ve mobbing failinin kendisini saklaması bakımından elverişli bir ortam oluşturduğu için; yatay örgütlenmelerde ise belirsizlik ortamı söz konusu olduğundan mobbing yönetimin ayrılmaz parçası haline gelebilmektedir (Temizel, 2013: 205).

Bazı örgütler yaşanmaması için çaba gösterirken bazıları ise sürekli mobbing üretmektedirler. Bu farklılığın nedeni örgütsel kültürden kaynaklanmaktadır. Örgütün kültürel yapısının örgüt üyelerince kabul edilen değerlerden oluşması oldukça önemlidir. Çünkü bu, örgüt normlarının sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlarken; bireysel ve örgütsel açıdan zararları olan mobbing gibi bir davranışın ortaya çıkmasını engellemektedir (Tutar, 2004: 102). İsveç'te yaşayan ve mobbingin isim babası olan Alman asıllı endüstri psikoloğu *Heinz Leymann* ise mobbing davranışına neden olan durumları, örgütün liderlik problemleri ve kötü şekilde örgütlenmiş çalışma ortamından, ilgisiz bir yönetimden kaynaklanan önemli sorunlar olarak görmektedir (Çukur, 2012: 37).

Mobbinge yol açan ve devam etmesine neden olan birtakım yönetsel ve örgütsel nedenler vardır. En önemli örgütsel neden, yönetimin yetersizliğidir. Bu tür örgütlerde, kötü yönetimden ötürü çatışmalar çoğalmakta, farklı görüşler arasındaki rekabet artar ve her şeyden sorumlu tutulacak biri aranmaktadır. Ayrıca mağdur ciddiye alınmaz ve sözüne inanılmaz (Tutar, 2004: 98). Yönetim, örgüt ikliminin olumlu değişmesi yönünde gayret göstermezse mobbing alevlenebilir (Erdem, 2014: 625). Geçmişten alınan derslerin ve yapılan hataların hemen unutulması, çalışanların sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde mobbing ortamını hazırlamaktadır (Yüçetürk, 2003: 982).

Yoğun ve stresli bir iş ortamı da bunlara sebebiyet verebilir. İş ortamında stresin bulunduğu örgütlerde çalışanlar, kendinden

bekleneni yerine getirmezse mobbing her düzeyde gerçekleşebilir. Yöneticiler/ liderler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing uygulayabilir ya da alt düzeydekiler, işyerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları üstüne karşı uygulanan mobbinge katılım gösterebilirler (Davenport vd., 2003: 48). Mobbinge yol açan yalnızca iş stresi değil, yeni fikirleri olmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı, işyerlerinden sıkılmış kişiler hayatlarına renk katmak amacıyla mobbing uygulayabilirler (Davenport vd., 2003: 48).

Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt hayatı ve başarısı için verilen yönetsel kararlarının sonucudur. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılmayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların seçimini gerektirmektedir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa mobbing için ortam hazırlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 48-49). Örneğin, kıskançlık, iş güvenliğinin olmayışı, eğitim anlayışındaki farklılıklar nedeniyle okullarda öğretmenlere meslektaşları tarafından mobbing uygulandığı bir gerçektir. Özel okullarda işten her an çıkarılma varsayımı gündeme geldiğinde ve bütçe kısıtlamalarına ihtiyaç duyulduğunda, gizli veya apaçık bir şekilde işte kalabilme mücadelesi mobbing uygulamalarına zemin hazırlayabilmektedir (Waggoner, 2003: 30). Ayrıca, örgütlerin küçülmesinin yanı sıra büyümesinin sonucu olarak daha iyi görevlerin, mevkilerin ve yüksek maaşın da mobbinge yol açtığı yapılan araştırmalarda görülmektedir (Baykal, 2005:199).

Örgütlerin idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları yaratacağı gibi, işten çıkarmalar ve yeni işe alımlar da çalışanlar arasındaki ilişkileri gerginleştirebilir. Bu tatsız durumların varlığı mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştıran ortamlardır (Arpacıoğlu, 2005: 249).

Örgütler de insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar, büyür ve gelişirler. Örgütler, çevreleriyle yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. Bu durum,

örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip etmesini gerekli kılmaktadır (Önal, 1998: 65). Değişim örgüt üyeleri için birtakım korkuları da beraberinde getirmektedir. Bunlar; kişi konumunu ve güvenliğini yitirmekten, oluşacak yeni duruma uygun olmamaktan, yeni işi becerememekten, değişimin bilinmeyen yönlerinden ve başarısızlığa uğramaktan korkar. Söz konusu korkular değişimin önüne büyük bir engel getirir ve yönetimin daha mükemmel arayışını engellemektedir (Hunt ve Buzan 2003: 205). Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişim gösteren süreçlere uyum sağlamada zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilmekte ve bu durum kişinin yaratıcılığını engellemektedir. Teknolojideki yapaylık, kişinin doğallığına yabancılaşmasına neden olur. Bu şekilde kişinin doğal dünyasıyla örtüşmeyen bir örgüt yapısı, zamanla mobbinge dönüşebilir (Tutar, 2004: 106).

Görev/rol tanımının belirsizliğinden ve bilgisizliğinden kaynaklanan durumlar ya da çalışana yöneticileri/liderleri tarafından kendi yeteneklerinin üstünde veya altında verilen görevler nedeniyle de çalışanlar mobbinge maruz kalabilmektedir (Erdem, 2014: 625). Bireylerin biyolojik ve duygusal zekâlarına, bilgi ve becerilerine, kapasitelerine uygun roller verilmediği sürece verimsiz ve başarısız bir yönetim yapısı oluşturulmuş olur. Örgüt içerisinde kişiler ile rollerin uygunluğu sağlanmadığı takdirde rol çatışması çıkması ihtimali yüksektir (Gün, 2010: 252).

Örgüt içindeki en önemli sorunlardan birisi, yönetimin sorun olduğuna inanmaması, kabul etmemesi, inkâr etmesidir. Aslında örgüt içinde herkes bir sorun olduğunu bilir ama iç kimse sorunu ortaya çıkaracak cesareti kendinde bulamaz. Çünkü bazı çalışanlar örgütün bu durumundan faydalanmak isterler. Yetkileri üzerinde toplamış, mobbing davranışlarına göz yuman bir yönetime sorunlardan bahsetmek kolay değildir. Çünkü bu tarz bir yönetici, örgütü görmek istediği gibi algılar ve mobbingi reddeder (Kal-der, 1998: 13). Hem

yönetici hem de çalışanların iş etiğine uygun davranmaması da huzursuz bir çalışma ortamı yaratarak mobbinge fırsat vermektedir.

Bunların dışında zayıf bir örgüt ikliminde çalışanlar arasında gerginliklerin olması da muhtemel bir durumdur. Bu da beraberinde çatışmayı getirmektedir. Bu tür çatışmalar, çalışanlar arasında uzun süre devam edebilir. Çatışma sürecinde taraflar birbirleriyle mücadele içine girer ve bu mücadelede dezavantajlı duruma düşen taraf mobbing mağduru olabilir (Einarsen, 1999: 23-24). Sahip olunan dini inanç, etnik köken, ideoloji ve bunlara uygun kıyafet, şive gibi etmenlerle alay edilmesi kişileri mobbinge maruz bırakabilir ve bunlar zayıf örgüt ikliminin birtakım göstergeleridir (Erdem, 2014: 625).

Mobbing, eğitim, bilgi ve sağlık maliyetleri ile iş gücü devri gibi konuları yakından etkilemektedir. Eğer bir örgütte insan kaynakları bölümü varsa ve bir mobbing vakasıyla karşı karşıya kalırsa soruşturma, sorgulama yöntemi kullanmaması, üzerine düşen görevi yapmaması (Arpacioğlu, 2005: 271-272); kurum için çok önemli bir stratejik kaynak olan insan unsurunun kurum içi çekişmelere ve çatışmalara kurban edilmesiyle son bulmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 119-121).

Ayrıca örgüt kültürü, bünyesindeki çalışanlara iş toplantıları ve iş tanımlamaları gibi formal; dedikodular, hikâyeler gibi informal iletişim sağlamaktadır (Güçlü, 2001: 156). Bireysel başlıktan kaynaklanan iletişim çatışmalarının önüne geçmek için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Çünkü iletişimde ortaya çıkan eksiklik zaman kaybına neden olur, verimliliği sekteye uğratar. Yöneticiler/liderler astan üste tüm çalışanlarla iletişim halinde olmalıdır. Örgütsel iletişim çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılırsa çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırır. İletişimdeki sorunlar ise mobbingi ortaya çıkarır. İletişimi aksatan engellerin önüne geçilmesi, örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve yönetimde mobbingi önlemeye yönelik etkisi

bakımından önemli yer teşkil etmektedir. Sağlıklı iletişim çatışmaların önüne geçer ve mobbinge dönüşmesini engeller.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

Günümüzde gittikçe popüler hale gelen ve suç unsurunu bünyesinde barındıran mobbing olgusu, kamuda ve özel sektörde, her türlü kurum ve kuruluşta karşılaşılan önemli bir işyeri sorunudur. Yöneticilerin/liderin, yönetilenlerin, toplumun hatta ailenin üzerinde bile olumsuz etkileri olan bu işyeri sorununun ortaya çıkmasında yönetsel ve örgütsel birtakım etmenler söz konusu olduğu kesindir. Bu etmenler içerisinde dolaylı olarak yer alan örgüt yapısı önem taşımaktadır.

Örgüt yapısı irdelendiğinde, örgütleme fonksiyonu ön plana çıkmaktadır. Örgütleme süreci, amaçlara uygun olarak işlerin planlandırılması, bölümlerin kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulmasını sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 24). Örgütleme fonksiyonu, planlama, denetim, koordinasyon gibi diğer yönetim fonksiyonları ile iç içedir. Örgütleme süreci ile biçimsel örgüt yapısı sürekli değişen şartlara göre bu yapının değiştirilmesini amaçlamaktadır (Mucuk, 2005: 146). Örgüt yapısının her türlü görünüşü örgütselleşmeye potansiyel konu oluşturur. Yapılar nispeten durağan değildir. Kültürel çevrenin içinde kendi kendilerine kültürün bir parçası durumuna gelebilirler (Ölçüm Çetin, 2004: 35).

Örgütün biçimsel amaç ve hedefleri, yetkinin örgüt içinde dağılımı, kontrol biçimi ve mekanizmaları, işe alma, seçme ve eğitime ilişkin politikalar, ödüllendirme sistemleri ile yönetsel tarz ve süreçler örgütün yaşamı süresince deneyimlerinin bir birikimi olarak ortaya çıkmış ve örgüt üyelerince kabullenilmiştir. Bu özelliği ile örgüt yapısı örgüt kültürünün oluşmasını destekleyici öğeler grubu olarak işlev görür.

Örgüt kültürünün oluşması ile kültürün örgüt üyelerince paylaşılır hale gelmesi, örgüt yapısının değişmesinde bir etmen niteliği kazanır (Doğan, 2007: 98).

Örgütlerin sahip oldukları değerler, normlar, inançlar, işler ile içinde bulunduğu toplum, çevre, teknoloji gibi unsurlar nedeni ile kendine özgü bir yapısı mevcuttur. Bazı örgütler sert, kuralların yoğun olduğu ve resmi ilişkilerin hüküm sürdüğü, ast üst ilişkisinin belirgin olduğu hiyerarşik yapıya biçimsel örgütlerken, bazıları ise hiyerarşinin az olduğu, daha esnek, yatay ilişkilerin yaşandığı biçimsel olmayan bir yapı arz eder. Dolayısıyla farklı yapılara sahip örgütlerin yaşanan mobbing olayları karşısında da gösterecekleri tepkiler farklı olmaktadır. Biçimsel yapıya örgütlerde bürokratik yönetim sistemlerinin karakteristik özellikleri mevcuttur. Merkezîyetçi özelliğiyle karar verme üst basamaklarda toplanmaktadır. Bundan dolayı ast ve üst arasındaki mesafe iyice belirginleşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarından çok fazla haberi olmamakla birlikte, bu yönetim yetki devri ve yetki genişliği gibi unsurlarla zenginleştirilmezse yönetim güçlükleri ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2007: 66-69).

Mobbing eyleminin oluşumunda sahip olunan örgütsel özellikler önemlidir. Örgüt içerisindeki yapılanma ve buna bağlı olarak oluşan ilişkiler eylem oluşumunun yönünü ve şeklini etkilemektedir. Örgütlerde zorbaca gerçekleştirilen mobbing eylemi ve hiyerarşik yapı ve örgüt kültürü ile ilgili olarak örgütteki güç ilişkilerinin varlığına veya yönüne göre biçimlenmektedir (Kabakçı vd., 2016). Örgüt üyelerinin işini sevmesi, çalışma şartlarından memnun olması, örgüt içi sağlıklı iletişimin varlığı bireylerin hem kişisel hem de örgütsel yaşantılarında sağlıklı ve başarılı olmalarını sağlamaktadır (Artan, 1986: 85).

Genellikle kuralların yazılı olma derecesinin yüksek olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü örgütlerde mobbinge daha sık rastlanmakta ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir

hızında artma, verimsizlik ve daha pek çok olumsuz durumun ortaya çıktığı görülmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 147). Örgütlerde ortaya çıkan simgesel şiddet ve örgüt içi parçalanmanın yaşandığı; örgüt üyelerinin birbirine karşı empati duygusunu yitirdiği, bireyler arası iletişim eksikliğinden kaynaklı çatışmaların görüldüğü (Köse, 2006: 290) bir örgüt yapısı, mobbing yaşanmasında önemli rol oynamaktadır. Tüm bu nedenler mobbingi ortaya çıkartacak kendine özgü bir örgüt kültürünü de doğurabilmektedir (Toker Gökçe, 2009: 5).

Çalışanlar, örgütsel yapı kurumsallaştıkça örgüt kültürü ve örgütsel davranış kalıplarının kendilerinden beklediği şekilde davranarak, kendi ahlaki normlarını geri plana atmaktadırlar. Yöneticiler/liderler ise yalnızca örgüt kurallarının uygulayıcıları haline gelmekte ve bu davranışları kabullenmektedirler. Çünkü bu davranışlar örgütün kurumsallaşmış ahlaki standartları ve mobbinge ilgili görünmezleridir. Böyle bir ortamda sadece tacizin kabullenildiği bir kültür yaratılmaz, aynı zamanda bu davranışlar zorunlu yönetim teknikleri olarak görülmeye başlar (Lewis, 2003: 67; Aktaran: Güngör, 2008: 25).

Her toplumun gelişmek, ilerlemek, büyümek ve mevcut problemlerini çözmede bazı kurumlara ihtiyacı vardır. Söz konusu problem ve ihtiyaçların türlerine göre meydana gelen ve toplumun mekanizma düzeneğini gösteren temel varlıklar olan örgütler, kurumların amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirir. Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken çalışanların birbirini bir kişilik olarak görmemesi, örgütle birlikte birbirlerine de yabancılaşması, belirsiz, amaçsız eylemlerin peşinde koşması sonucu, bu kişilerin meydana getirdiği kurumlarda sağlıklı bir örgüt kültür yapısı oluşmaktadır.

İş hayatı günümüzde oldukça zorlaşmıştır. İnsanlar ne pahasına olursa olsun örgütteki statüsünü, pozisyonunu koruma politikası izlemektedir. Bu yüzden yöneticiler/çalışanlar başarısızlıklarını ve yeteneksizliklerini örtmek için, diğer

başarılı yönetici ve çalışanlar üzerinde baskı kurup mobbing uygulayabilmektedir. Hâlbuki girişimci ve yöneticilere/liderlere örgütlerde mobbingi nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları vermek ve çözüm yolları göstermek de örgüt kültürü açısından bir o kadar önemlidir. Ancak örgütlerde mobbingin önlenmesinin basit reçeteleri yoktur. Örgüt kültürünün ve değerlerinin, yöneticilerin diğer yöneticilere/çalışanlara zarar vererek, onları yok ederek örgütte yükselmelerine izin vermemesi gerekir. Fakat her örgütün kültürü ve değerleri birbirinden farklıdır (Baykal, 2005: 3-4).

Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan değerler, örgüt içerisinde mobbing sürecinin başlamasına sebep olabileceği gibi tam tersi bir etkiye de sahip olabilmektedir. Etik değerlerin hâkim olduğu bir örgütte mobbing eylemleri çok daha az oluşmakta ya da hiç görülmemektedir. (Kabakçı vd., 2016). Örgüt kültürünün dinamikleri olan değerler, örgüt ve yönetimde etiği anlamada ve yeni bakış açıları belirlemede etkili olduğu gibi, etik olmayan davranışlar ya da güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır. Güçlü moral direktifler örgüt kültürünün bir ana unsuru olarak, örgüt üyeleri için uygun ahlaki eylemleri tanımlayabilir. Ancak, ahlaki olmayan eylemlere göz yuman ve ahlak dışılığın söz konusu olduğu örgüt kültürlerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir. Ayrıca kişisel çıkarların örgüt çıkarlarının üstünde tutulduğu bir örgüt kültürü içinde ahlaki değerlere önem verilmemesi sonucu ortaya çıkan ahlak dışı tutum ve değerler, ahlaki olmayan bir örgüt kültürüne dönüşebilir. Dolayısıyla tam bu noktada etik olmayan davranışlardan olan mobbingin bu tarz bir örgüt kültürü içinde oluşması ve giderek büyümesi yönetimde önemli tehdit unsuru oluşturmaktadır (Kılavuz, 2003: 38-39).

Örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir faktördür. Kötü yönetim, aşırı stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yöneticilerin tutarsız, hukuk ve ahlak dışı tutum ve davranışları, var ise örgüt çalışma koşulları itibariyle elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip demektir.

Yönetimin fonksiyonlarından olan örgütün soyut değerlerinin başında vizyon, misyon, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gelir. Bu sebeple mobbingi örgüt kültüründen ayrı değerlendirmek mümkün değildir (Tutar, 2004: 102).

Örgütsel iklim yönetim biçimine göre şekillendiğinden örgütlerin yönetim biçimi sosyal sistem olarak örgüt kültürünü ve örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim, yönetici-yönetici, çalışan-çalışan, yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri engelliyorsa ve yönetim biçimi de bunu destekliyorsa mobbing kaçınılmaz olur. Çünkü bu tür ortamlarda hem iletişim koşulları, hem de örgüt üyelerinin birbirlerini desteklemesi düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Bireyler arası kıskançlık, husumet, grup, rol ve statü baskıları ön plana çıkar. Bu durum olumsuz çalışma koşullarına zemin hazırlar ve çalışanları hem örgüt hem de sosyal sistem açısından mobbinge maruz bırakır. Demokratik, paylaşımcı, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcı bir yönetim biçiminde örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentilerine ve ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmektedir. Ancak anti demokratik veya otoriter yönetim biçiminin uygulandığı örgüt kültüründe baskı ve güç ön planda olduğundan üretkenlik karşıtı ve mobbing amaçlı davranışların ortaya çıkması muhtemeldir (Demirel ve Yoldaş, 2008: 21-22). Yani örgüt kültürü, mobbing davranışlarına izin verebilir veya bu davranışları filtreleyebilir (Tambur ve Vadi 2012: 755). Mobbing örgüt kültürünün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli etkinlikleri zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, kalıcı sorunlar bırakan, bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt kültürü, bunu kendi hayatıyla bile ödeyebilir (Tınaz, 2011: 163).

Mobbing kişilerden kaynaklı ise geçici olup, gerekli önlemler alındığında büyük ölçüde aşılabılır. Eğer mobbing örgüt kültürünün bir parçası haline gelmişse, bu olguyla mücadele zorlaşacaktır. Örgüt kültürünün parçası haline geldiği durumlarda genellikle mobbing, bir yönetim biçimi olarak benimsenmiştir. Mobbing, çalışanları

disipline edici bir yöntem olarak kullanıldığında, üst yönetim tarafından desteklenen, hatta ödüllendirilen bu tip davranışlar ilerde de devam ettirilir (Güngör, 2008: 26). Mobbing eylemleriyle alakalı uygunsuz davranışlar, eğer örgüt kültürünce onaylanıyor ve tolere ediliyorsa, bu tür eylemler doğal karşılanabilmekte, örgütler ve çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kabakçı vd., 2016).

Mobbing örgüte bir kere davet edilirse kolay kolay ayrılmaz. Çünkü marjinal bir olay değildir, örgütü köklerinden kemirir, örgüt çalışanlarını iş yapamaz hale getirerek mevcut örgüt kültürünü sömürür (Baykal, 2005: 203). Mobbingin örgüt kültürüne etkinlik, verimlilik, çalışanların iş doyumundan açısından olumsuz etkileri olduğundan, çalışanlarda işe karşı oluşan isteksizliği artırır. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati kendi görevlerinin sorumluluğundan ve örgütün amaçlarından uzaklaşır. Sadece mobbinge maruz kalanlar kurbanlar değil; olaylara tanıklık eden izleyiciler de, bir gün kendilerinin de maruz kalabileceklerini düşünerek örgüte olan güven ve bağlılıklarında düşüş olabilir. Bu da çalışanlar arasındaki uyumu bozarak güvensizlik yaratır (Tetik, 2010: 86). Ancak örgütlerin takım çalışması ruhu, güven, dürüstlük, görevlendirme, açık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda çabaları arttıkça, anlaşmazlıklar için çözüm yolları üretildikçe mobbingin önlenmesi ihtimalinin de o derece artabildiği söylenebilir (Davenport vd., 2003: 106).

Örgüt kültüründe mobbingin varlığı; kalitenin ve verimliliğin düşmesine, imalatın azalmasına, maliyetlerin artmasına, karların azalmasına, rekabet gücünün zayıflamasına neden olmaktadır (Şahin ve Bedük, 2011: 137). Bir kuruluşta mobbingin oluşma ihtimalinin olup olmayacağını veya döngünün herhangi bir yerde kesilip kesilmeyeceğini o kuruluşun kültürü belirler. Örgüt kültürünün iç değişkenlerinden olan değerler mobbinge zemin hazırlıyorsa zamanla örgüt kültürü mobbinge hoşgörü gösterir ve bir örgüt,

işyeri hastalığı haline gelebilir. Ancak paylaşılabilen ortak bir örgüt kültürü, mobbingin görülme olasılığını en aza indirilebilir. Mobbinge fırsat vermemek adına örgüt kültürü, söz konusu örgütte doyurucu bir ortam yaratmalıdır. Bu aynı zamanda toplumun kültürüne de yansıtacaktır (Davenport vd., 2003: 140; Öztürk ve Cevher, 2015: 49).

Mobbing günümüz çalışanlarının ciddi bir sorunu ve aynı zamanda başarılı bir örgüt kültürünün tehdidi ve örgüt içi iletişimin bozulmasındaki en önemli sıkıntılardan biridir. Dahası, örgütte yer alan her birey için psikolojik bir tehdit olarak sağlık sorunlarına yol açabildiğinden dolayı bireyin yer aldığı örgüt kültürünün sağlığını da bozabilmektedir (Köse ve Yıldırım, 2013: 97). Makalede, özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe, her türlü kurum ve kuruluşta karşılaşılan; gittikçe de popüler hale gelen ve suç unsurunu bünyesinde barındıran mobbing olgusu ile örgüt kültürü arasındaki anlamlı ilişkinin tespitini kuvvetlendirmek adına Alo 170 hattı verileri ele alınmaktadır.

4. KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE YAŞANAN MOBBİNGE İLİŞKİN ALO 170 HATTI VERİLERİ

Ülkemizde Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170, 15 Kasım 2010 tarihinde kurulmuştur. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İş Kurumu iş yerinde mobbing konusunda bilgilendirme yapma ve çözüm üretme ile ilgili hizmet vermektedir. Mobbinge ilişkin her türlü soru, öneri, şikâyet, eleştiri vb. talepler alınmaktadır. Alo 170 hattına gelen tüm aramalar dijital olarak kayıt altına alınmaktadır. 7/24 iletişim merkezine gelen tüm çağrılara uzmanlar doğrudan cevap vermekte ya da 72 saat içerisinde talepler sonuçlandırılmaya çalışılmaktadır (<http://www.Alo170.gov.tr/>, 2017). İş yerinde psikolojik tacizin (mobbingin) önlenmesi ile ilgili 2011/2 sayılı 'Başbakanlık Genelgesi'nin 4. maddesi gereğince mobbinge mücadele

güçlendirmek adına oluşturulan Alo 170 hattı 19.03.2011 tarihinden itibaren, iş yerinde psikolojik taciz ile ilgili psikologlar vasıtasıyla çalışanlara hizmet veren, yardım ve destek sağlayan çağrı merkezidir.

Ülkemizdeki devlet idari yapısında ve özel sektör yönetim anlayışında, toplumun yüzyıllardır edindiği temel kültür ve tutumların belirleyiciliği kuşkusuzdur. Yasalar değişse de bürokratik anlayış devam etmektedir. Çünkü hem devlet idaresinde hem de özel sektör yönetimindeki davranış, tutum ve anlayışların çerçevesini toplumun temel kültürü belirlediğinden, değişim çok kolay olamamaktadır (Gün, 2010: 249).

Genellikle her ülkede, kamu ve özel sektör örgütlerinin tümünde mobbing olaylarına rastlanılmakla birlikte, bu terörün yaygınlık düzeyi farklılık göstermektedir. Bazı durumlarda kamu sektöründeki çalışanlar bazı durumlarda ise özel sektör çalışanları mobbinge daha sık karşılaşmaktadır. Bu farklılığın nedeni kamu ve özeldeki yönetim anlayışından, her iki sektördeki çalışma şartlarından, çalışanlara yönelik olarak ülkelerin hukuki düzenlemelerinin değişiklik arz etmesinden, içinde yaşanılan toplumun kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İş yeri hastalığı olarak bilinen mobbing olgusu, çalışma yaşamında tüm sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe de son zamanlarda sıkça anılır olmuştur. 1980'lerden sonra yapılan araştırmalarla isme kavuşan, katı hiyerarşinin hüküm sürdüğü kamu kurumlarında mobbing çok eski zamanlardan günümüze kadar varlığını sürdürmektedir.

Günümüze kadar mobbing daha çok, özel sektörün çalışma alanında karşılaşılabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmış ve manevi tazminat davalarının konusu olmuştur. Ancak, son zamanlarda bu kavramın kamu kurum ve kuruluşlarında da duyulmaya başlaması, kavramı sadece özel sektörde geçerli bir iş hukuku olgusu durumundan, kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan genel hukuk ilkesi haline getirmiştir. Türk Ceza Kanunu'nda da düzenlenmiş olması nedeniyle mobbing kavramını artık sadece

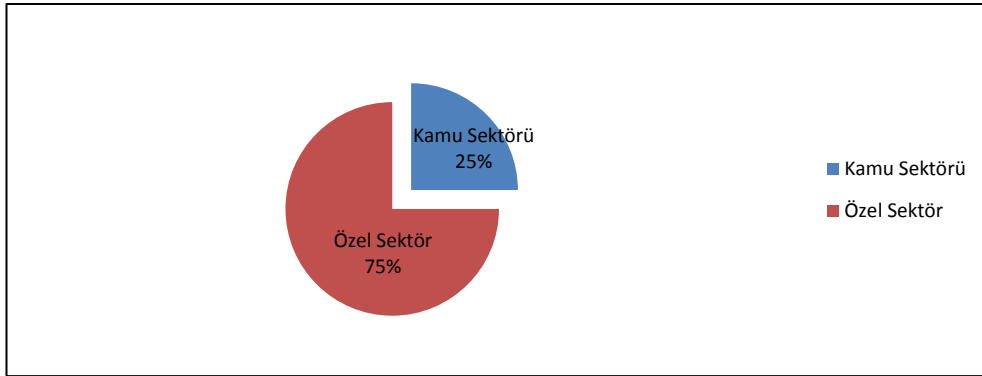
özel hukuk ilişkisi olarak nitelemek mümkün değildir. Zira taciz uygulayan kamu görevlileri hakkında açılan davaların sayısı da giderek artmaktadır (Aydın Coşkun, 2011).

2013 yılında yayınlanmış *'Türkiye'nin Mobbing Karnesi'* adlı haberde, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı Faruk Çelik'in verdiği bilgilere göre; 2 yılda Alo 170 Mobbing Hattını 5 bin 890 kişi aramıştır. Başvuruların %67'si özel sektör, %33'ü kamu çalışanına ait olup; Türkiye de mobbing mağdurlarının %87'sinin mağduriyetinin sorumlusu amirleri olduğunu belirtmiştir. Özel sektörde mobbing mağdurlarının %58'i erkek, %42'si kadınlardan; kamu çalışanlarından gelen şikâyetlerin ise %51'i kadınlardan, %49'u erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, belirtilen zaman aralığında kamu kurumlarında kadınların, özel sektörde ise

erkeklerin daha fazla mobbinge uğradığını göstermektedir. Ayrıca mobbing hattını arayanların 1/5'inin istifaya zorlandığını, %30'unun hakarete ve kötü muameleye maruz kaldığını, cinsel taciz ve fiziksel şiddete uğrayanların oranının ise %1,6 olduğunu ifade etmiştir (<http://www.ntv.com.tr>, 2019).

MEYAD (Mobbing Eğitim Yardım Araştırma Derneği) Başkanı İsmail Akgün'ün kitabından ulaşılan bilgiler ışığında 19 Mart 2013 tarihinden 21 Haziran 2015 tarihine kadar Alo 170'e gelen mobbing başvurularının toplam sayısı 20.345'tir. Başvuruların %12'si olan 2.446 adedi şikâyete dönüşmüştür. Aşağıdaki şekil ve grafiklerde kamu ve özel sektördeki oranlar, yaş grupları, şikâyetler ayrıntılı şekilde gösterilmiştir (Akgün, 2016: 112-114):

Grafik 1: Başvuruların Sektörel Dağılımı (2013-2015)



Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

Grafik 1'de İsmail AKGÜN'ün 'Çalışma Hayatının Vebası Mobbing' kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Grafikte görüldüğü üzere özel sektörde görülen mobbing kamu sektörüne oranla daha fazladır. Çağrılarının %75'i özel sektör, %25'i kamu sektörü ile ilgilidir. Kamu ve özel sektör kıyaslamasında, özel sektörde çalışanların mobbinge karşılaşma ihtimali daha

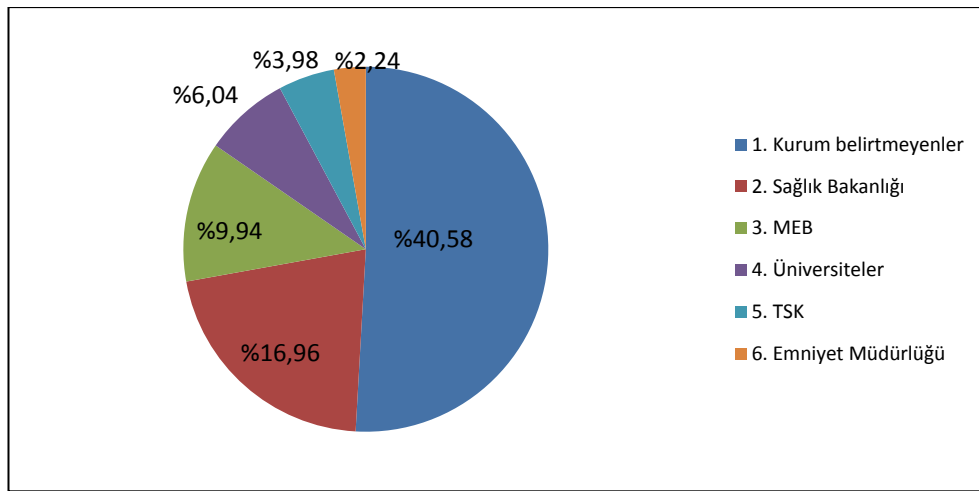
yüksektir. Özel sektörde, işsizlik oranlarının yüksek olması ve çalışanın değersiz görülmesi de mobbingin artmasında önemli rol oynamaktadır. Özel sektörün özünde rekabetçi ve tutunmacı bir yapı söz konusudur. Bu yapı insanlar arasındaki ilişkinin katı ve saldırgan bir boyuta ulaşmasına neden olmakta ve mobbingi tetiklemektedir.

Mobbingin, özel sektöre göre kamu sektöründe daha az görülme nedenleri arasında; Mobbinge uğrayan çalışanların bunu beyan etmekten çekinmesi, çalışanların işlerini kolay kolay terk edememeleri, iş güvencesinin yüksek olması, işten çıkarılma ihtimalinin az olması, mevki düzeyi arttıkça mobbinge maruz kalma olasılığının düşmesi, kamu yönetiminde değişen yönetim anlayışı

kamuda mobbingin daha az görülmesinde etkili olmaktadır.

Ülkemizde ortaya çıkan mobbing olaylarının geneli, kamu sektöründe çalışanların birbirini çekememesi gibi kişisel anlaşmazlıklardan; özel sektörde ise rekabet düzeyinin fazla olmasından ötürü iş ile ilgili çatışmalardan ortaya çıkmaktadır.

Grafik 2: Şikâyetlerin Kamu Sektöründeki Oranları (2013-2015)



Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara,

Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112

Grafik 2’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir.

Kamu sektörüne bakıldığında Grafik 2’ye göre şikâyet oranları; Kurum belirtmeyenler %40,58, Sağlık Bakanlığı %16,96, MEB %9,94, Üniversiteler %6,04, TSK %3,98, Emniyet Müdürlüğü %2,24 olarak verilmiştir. Kamu sektöründe sağlık alanında mobbingin sık görülmesinde uzun çalışma saatleri, nöbetler, yoğun, yorucu ve stresli iş ortamı çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak yıpranmalarına ve bunun sonucunda mobbinge uğramalarına sebep olmaktadır.

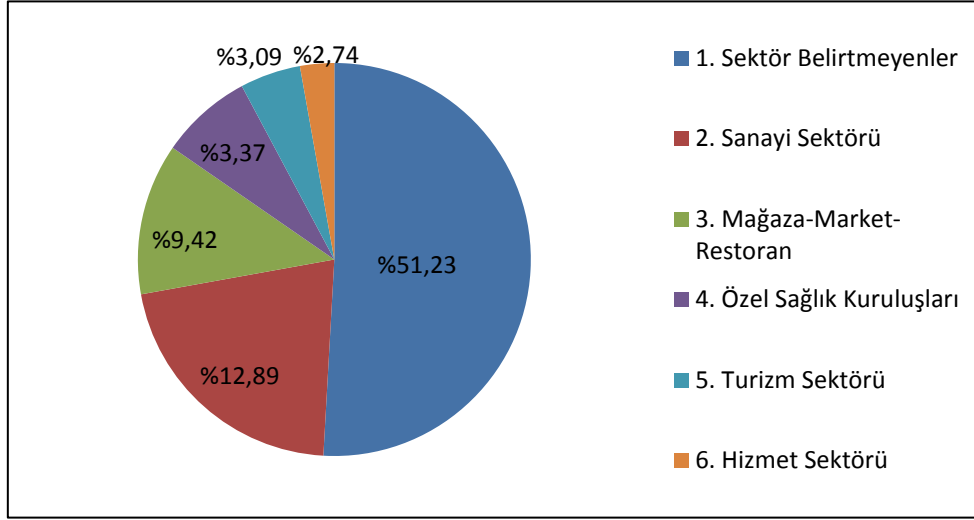
MEB bünyesinde çalışan kamu personeli hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst ilişkisi, öğretme- öğrenme sürecinin zorluğu ve stresi, idareciler tarafından sürekli denetlenme kaygısı, idareci- öğretmen ilişkisi, öğretmen- öğrenci ilişkisindeki sorunlar nedeniyle mobbinge maruz kalabilir.

Hiyerarşik yapının fazlalığı, örgütte katı bir hiyerarşinin olmasına ve ast-üst ilişkilerinin oldukça yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Ülkemizde hiyerarşik yapının en belirgin görüldüğü örgütler emniyet teşkilatı ve silahlı kuvvetleridir. Bu tarz örgütlerde genellikle üstün asta mobbing uygulaması söz konusudur. Çünkü hiyerarşide astın üstüne karşı gelmesi söz konusu değildir. Bunun yanı sıra, görevin niteliği ve güçlüğü,

uzun çalışma saatleri, nöbetler, örgütün yapısından kaynaklanan nedenlerden ötürü mobbing mağdurunun direnmek konusunda

pek de şansı bulunmamaktadır. Bunlar bu tarz örgütlerde mobbingi açıklar niteliktedir.

Grafik 3: Şikâyetlerin Özel Sektördeki Oranları (2013-2015)



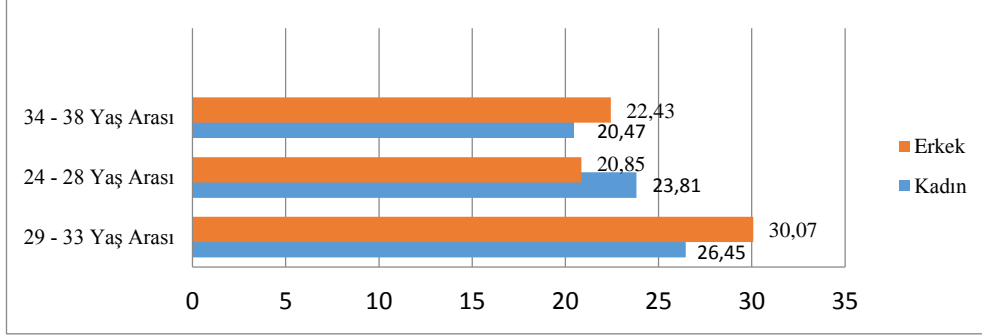
Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

Grafik 3’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistiki bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Özel sektöre bakıldığında, Grafik 3’e göre şikâyet oranları; sektör belirtmeyenler %51,23, sanayi sektörü %12,89, mağaza- market-restoran %9,42, özel sağlık kuruluşları % 3,37, turizm sektörü %3,09, hizmet sektörü %2,74 olarak verilmiştir.

Sanayi sektörü, emeğin yoğun, rekabet, hız ve kalitenin ön planda olduğu bir alandır. Geçimini sağlama derdinde olan bu sektördeki çalışanların kendisini insan olmaktan ziyade robotmuş gibi görmesi, her şeyi mekanik sanması ile içinde buldukları durumu kanıksarlar ve ne

olduğunu anlamaya çalışmazlar. Bunun sonucunda da örgüt içinde iletişime gerekli önemin verilmemesi, fark edilmeyip görmezden gelinmesi ve örgüt üyelerinin şikâyetçi olmamaları mobbinge hız kazandırmaktadır. Ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri, sektörde çalışanların eğitim düzeyi gibi faktörlerin sanayi sektöründe mobbingin sık olarak görülmesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Aslında özel sektörün özünde rekabetçi bir ortam, işsizlik korkusu, tutunmacı bir kültürün var olması insanlar arasındaki ilişkileri genellikle gerginleştirebilir. Söz konusu durum özel sektörün sadece sanayi alanında değil; mağaza-market-restoran, sağlık kuruluşları, turizm ve hizmet sektörü gibi alanlarında da mobbing davranışlarının görülmesine neden olmaktadır.

Grafik 4: Mobbinge Maruz Kaldığı İçin Alo 170 Hattı'nı Arayanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (2013-2015)



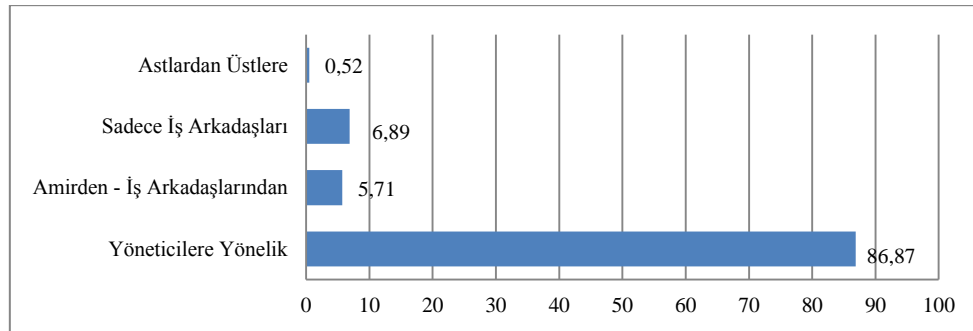
Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:112.

Grafik 4’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki istatistiki bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Mobbinge maruz kalanlar, yaş aralığına göre kadın ve erkek olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Grafik 4 incelendiğinde verilere göre, mobbinge maruz kaldığı için çağrı merkezini arayanların yaş gruplarına göre dağılımda; %23,81’i 24-28 yaş arası, %26,45’i 29-33 yaş arası, %20,47’si 34-38 yaş arası kadın; %20,85’i 24-28 yaş arası, %30,07’si 29-33 yaş arası, %22,43’ü 34-38 yaş arası erkek,

mobbinge maruz kaldığını düşündüğü için çağrı merkezini aramaktadır.

29-33 yaş aralığı bireylerin en verimli olduğu, hayatını kurabilmek için paraya ihtiyacının yüksek olduğu ve işine adapte olup rahata kavuşacağı yaşlardır. Ülkemizde 29-33 yaş aralığındaki kadın ve erkeklerin mobbinge daha çok maruz kaldığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak da orta yaş grubunun altındaki bu çalışanların genellikle örgüt içinde ast konumda olmalarıdır. Bu da ülkemizde yukarıdan aşağı (hiyerarşik) şeklinde olan mobbingin varlığını ispatlamaktadır.

Grafik 5: Alo 170 Hattı Şikâyetlerinin Yönü (2013-2015)



Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:113.

Grafik 5’de İsmail AKGÜN’ün ‘Çalışma Hayatının Vebası Mobbing’ kitabındaki

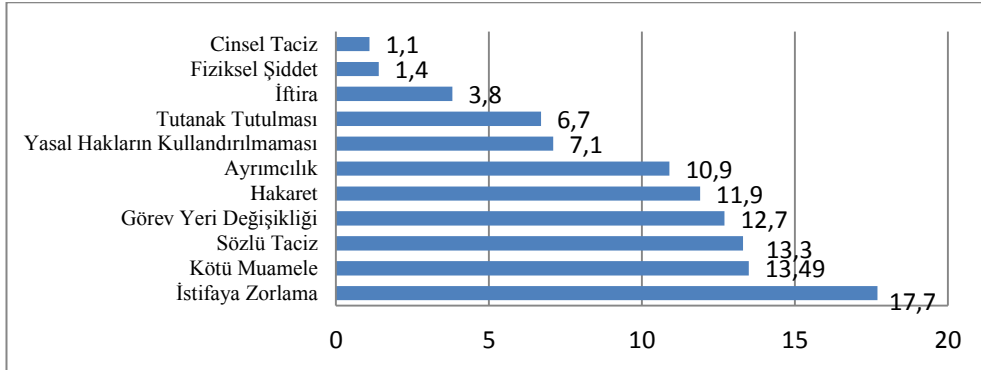
istatistiki bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca

değerlendirilmiştir. Grafik 5 incelendiğinde Alo 170 Hattı'na gelen şikâyetlerin yönü en çoktan en aza doğru sıralanmıştır. Şikâyetlerin %86,87'sinin yöneticilere yönelik, %5,71'inin hem amirden hem de iş arkadaşlarından, %6,89'unun sadece iş arkadaşları, %0,52'sinin ise astlardan üstlere geldiği belirtilmiştir. Yani alttan yukarı mobbing uygulandığı ifade edilmiştir.

Grafikte mobbing eylemlerinde şikâyetlerin yönünün en yüksek oranının yöneticilere yönelik olduğu görülmektedir. Çünkü yöneticiler çalışanlar üzerinde mobbing eylemlerini gerçekleştirirken doğrudan çalışanı işaret eden değil de dolaylı olarak çalışana yönelen davranışlar sergilemektedirler. Böylece okların kendisine yönelmesini engelleyip diğer çalışanları da yanına çekmeyi başarabilmektedirler. Yetki sahibi kişi ya da

kişiler zaman zaman kendi çıkarları doğrultusunda hedef aldıkları kişi ya da kişilere psikolojik şiddet uygulayarak onları sindirme, dışlama veya etkisizleştirme yoluna gidebilirler. Yöneticilerin yetkilerinin fazla olması çalışanlarına mobbing uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın başka bir çalışana mobbing uygulamasının arkasında ise çoğu kez işverene daha yakın olabilmek ve performansa dayalı ödemelerden daha fazla pay alabilmek yatmaktadır. Ülkemizde de nadir olarak sergilenen astın üste uyguladığı mobbing şeklinde ise şikâyetlerin yönü en düşük seviyeyi göstermektedir. Sonuç olarak bu oranlar göstermektedir ki örneğin, 10 kişiden 9'u amrini/üstünü/yöneticisini/liderini şikâyet etmekte, asttan üste uygulanan mobbing de en az uygulanan mobbing şekli olarak görülmektedir.

Grafik 6: Alo 170 Hattı Şikâyet Konuları (2013-2015)



Kaynak: AKGÜN, İsmail, Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Ankara, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, 2016, Sayfa:114.

Grafik 6'da İsmail AKGÜN'ün 'Çalışma Hayatının Vebası Mobbing' kitabındaki istatistikî bilgilere yer verilmiştir ve kitaptaki bilgiler tarafımızca değerlendirilmiştir. Grafik 6 incelendiğinde Alo 170 Hattı'na gelen şikâyet konuları en çoktan en aza doğru sıralanmıştır. İstifaya zorlama %17,7, kötü muamele %13,49, sözlü taciz %13,3, görev yeri değişikliği %12,7 hakaret %11,9, ayrımcılık %10,9, yasal hakların kullanılmaması %7,1, tutanak tutulması %6,7, iftira %3,8, fiziksel

şiddet %1,4, cinsel taciz %1,1 olarak verilmiştir.

Grafikteki şikâyet konularında %17 ve %13'lük oranlar göstermektedir ki mobbing mağdurları en çok istifaya zorlanmakta ve kötü muamele ile karşı karşıya kalmaktadır. İşverenlerin çalışanlarına mobbing uygulamasının en önemli nedeni, kişiyi istifaya zorlayarak ihbar ve kıdem tazminatı ödememektir. Ayrıca, çalışanları baskı altında tutarak izin kullanmalarını zorlaştırmak, fazla mesai ödemesi

yapmamak işverenlerin mobbing uygulama nedenleri arasında yer almaktadır. İşverenlerin amacının tazminattan kaçarak işçi çıkarmak olduğu ve bu nedenle mobbing uygulayarak istifaya zorlamayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Çalışanlar açısından daha kötüsü ise mobbinge maruz kalan ve dayanamayanlar istifa etmek zorunda kalanlar işten kendi istekleriyle ayrıldıkları için işsizlik sigortasından da yararlanamamaktadır. Sözle taciz etme, üstleri tarafından istenmeyen görevlere getirilme, hakarete bulunma ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapma da mobbingin şikâyet görünümlerindedir. Mobbinge benzer anlamlar içeren cinsel taciz ise şikâyet konularında son sırada yer almaktadır.

Hayatta kalma mücadelesinin, rekabetin ve buna bağlı olarak güç mücadelesinin hızla arttığı günümüz dünyasında mobbing, kimi zaman fark edilerek ve ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanarak gerçekleşmektedir (Şahin ve Bedük, 2011: 135). Modern hayatın getirdiği temel sorunlardan biri haline gelen işyerinde uygulanan mobbing davranışları zararlı ve yıkıcı bir süreç meydana getirmektedir (Özgener, 2004: 10). Mobbingin yarattığı sonuçlar bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde derin izler bırakabilir. Mobbing sürecinde mobber, mağdur, örgüt, toplumsal çevre gibi birçok unsur birbiriyle etkileşim halindedir. Mobbing mağduru olan kişiler psikolojik rahatsızlıklar yaşarlar, örgüte karşı yabancılaşırlar. Zamanla travma sonrası stres bozukluğuyla karşılaşabilirler. Örgütün imajının zedelenmesi, örgütsel atmosferin bozulması örgüte verdiği zararlar arasındadır. Mobbing olaylarından kişinin en başta ailesi ve yakın çevresi olmak üzere toplum da zarar görmektedir. Bu yüzden mobbing bireyler, örgütler ve toplum açısından da birçok olumsuzluk teşkil eder. Ancak en fazla zararı ekonomik, fiziksel ve psikolojik olarak bireyin gördüğü muhtemeldir. Bireye, örgüte ve topluma

ekonomik maliyetlerinin yanında; örgüt kültürü değerlerinde bir düşüş ve güvensizlik ortamı yaratması gibi psikolojik maliyetleri de vardır.

Örgütlerde mobbingin neden olduğu psikolojik gerilim, kişilere, kurumlara (örgütlere) ve toplumlara olan faturanın yüksekliği, mobbinge mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır (Tutar, 2016). Kamu ve özel sektör çalışanlarının en önemli problemi; mobbingden haberdar olmamaları, ne anlama geldiğini ve nerelere başvurabileceklerini bilmemeleridir. Son zamanlarda örgütlerde mobbing davranışlarının azaltılması ve çalışanların korunmasına yönelik yasal düzenlemelere önem verilmiştir.

Türk hukuk sisteminde mobbinge ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak hukuki normlar bulunmaktadır. Kamu ve özel kesimdeki tüm çalışanları kapsayan bu olayları engellemek, toplumu bilinçlendirmek amacıyla mobbing doğrudan ilk defa 2011 yılında yayımlanan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi² ile ele alınmış ve tanımlanmış; bu genelgeyle örgütlerde mobbinge karşı alınabilecek tedbirler vurgulanmıştır. Söz konusu genelgede Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İletişim Merkezi Alo 170 hattı ile işyerinde derdini anlatmaktan çekinen, sıkıntılarını açıkça ifade edemeyen mobbinge maruz kalan kişilere çözüm arayışları sunarak destek sağlanmaktadır. 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan seçim sonucu Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle birlikte Başbakanlık makamı kalkmış; mobbinge ilgili Başbakanlık Genelgesinde yer alan maddelerde herhangi bir değişiklik yapılmamış ve söz konusu maddeler İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesinde aynı şekilde yer almıştır. Bununla beraber mobbing olgusu ilk defa işverene işyerindeki mobbingi önleme yükümlüğü getiren, 2012 yılında yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar

² İşyerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesi.19 Mart 2011 ile ilgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. www.resmigazete.gov.tr

(Mülga Başbakanlık); 2011/2 Sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi

Kanunu'nun 417. maddesi³yle açık bir şekilde ele alınmış ve ilk defa bir kanunda mobbing yer almış ve ilgili davaların da önü açılmıştır. Ancak başta kamu sektöründe çalışanların hak ve sorumluluklarını düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile kamu ve özel sektörde çalışanların hak ve sorumluluklarını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu başta olmak üzere Anayasa, Türk Ceza Kanunu, Türk Medeni Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Sendikalar Kanunu gibi yasalarda doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde mobbingle ilişkilendirilebilecek genel düzenlemeler mevcuttur. Ayrıca örgütlerde görülen mobbinge karşı kişilerin mağduriyetlerinin giderilmesinde; disiplin kurulları, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, yargı organları, sendikalar, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Kamu Denetçiliği Kurumu mobbingle mücadelede başvurabilecekleri adli/idari mercilerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin kurulmasını, faaliyete geçmesini, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlayan sağlam bir örgüt kültürünün başarısının temelinde, birinci derece önemli olan insan faktörüdür. İnsanları çalıştıkları örgütten ve kültüründen bağımsız düşünmek mümkün değildir. Günümüz bilgi toplumlarında hangi statüde olursa olsun insan kaynağından etkili şekilde yararlanmak için, insan kalitesinin yükseltilmesi gerekir. Bu noktada yönetimlere önemli görevler düşmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün geleceğini belirleyen, örgütün sağlam temeller üzerine inşa edilmesini sağlayan, üyesine örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini, görev, yetki ve sorumluluklarını gösteren, neyi nasıl yapacağını anlatan kısaca örgütün işleyiş düzeni hakkında bilgi veren bir olgudur. Örgüt kültürünün amaçları, değerleri ve

hedefleri ile kişilerin değerlerinin aynı doğrultuda olması karşımıza güçlü bir örgüt kültürünü ortaya çıkarır. Örgüt kültürü içinde barınan normlar, adetler, misyon, vizyon, kültür kişilerin performansını artıran, baskıların oluşmasını engelleyen, örgütün imajını gösteren ve kişileri örgüte bağlayan unsurlardır. Ancak yeteneklerini göstermesine fırsat vermeyen, yaptığı işlerin yerli yersiz eleştirildiği, olaylardan ve gelişmelerden haberdar olmayan kişiler örgüt kültürünü benimsemekte zorlanırlar.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliği ve dayanışmayı zorunlu kılmalıdır. Ancak bazen örgüt üyeleri arasındaki başlayan küçük çatışmalar, zamanla kişisel saldırılara dönüşebilir. Birey-birey, birey-yönetici/lider arasında görülen çatışmalar, huzursuzluklar, uyumsuzluklar mobbing olgusunu ortaya çıkarır. Birden çok tarafın yer aldığı ve davranışların sürekli ve sistematik olduğu, insanları izole etme süreci olan ve her türlü örgütte doğrudan/dolaylı olarak görülebilen mobbingin asıl ortaya çıkış nedeni örgütsel sancılardır.

Mobbing tek nedenle açıklanamayan karmaşık bir süreç olduğu için kamu ve özel sektörde mobbingin ortaya çıkma nedenleri de farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe uygulanan mobbing genellikle hiyerarşi ilişkisinden ve kişisel çatışmalardan kaynaklı iken; rekabetçi ve tutunmacı bir yapı arz eden özel sektörde ise işe yönelik çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların iş güvencesinin yüksek olması nedeniyle başka bir yere gönderilme korkusu; iş güvencesinin az olduğu özel sektörde ise çalışanların işlerini kaybetme korkusu sebebiyle mobbinge sessiz kalmaktadırlar.

Sağlıksız ve karmaşık bir örgüt kültürü, yönetim tarzı, iletişim eksikliği, yetki, görev ve sorumlulukların belirsizliği, katılımcılık ve takım ruhunun oluşturulamaması

³ “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar

görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür”. 6098 sayılı Borçlar Kanunu Madde 417, www.resmigazete.gov.tr

mobbingi ortaya çıkaran örgütsel nedenlerdir. Dolayısıyla mobbingin yarattığı sonuçlar bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde derin izler bırakmaktadır. Mobbing sürecinde mobber, mağdur, örgüt, toplumsal çevre gibi birçok unsur birbiriyle etkileşim halindedir. Mobbing mağduru olan kişiler psikolojik rahatsızlıklar yaşarlar, örgüte karşı yabancılaşırlar. Örgütün imajının zedelenmesi, örgütsel atmosferin bozulması örgüte verdiği zararlar arasındadır. Mobbing olaylarından kişinin en başta ailesi ve yakın çevresi olmak üzere toplum da zarar görmektedir. Bu yüzden mobbing bireyler, örgütler ve toplum açısından da birçok olumsuzluk teşkil eder. Ancak en fazla zararı ekonomik, fiziksel ve psikolojik olarak bireyin gördüğü muhtemeldir. Mobbingin bireye, örgüte ve topluma ekonomik maliyetlerinin yanında; örgüt kültürü değerlerinde bir düşüş ve güvensizlik ortamı yaratması gibi psikolojik maliyetleri de vardır.

Dünyada ve ülkemizde de rastlanan, giderek daha fazla üstünde durulan ve örgütlerde karşılaşılan mobbingi cinsiyet, yaş, statü, kademe vb. hiçbir ayırım gözetmeksizin her örgüt üyesinin yaşama ihtimali vardır. Üyelerinin fiziksel ve ruhsal sağlığını önemseyen, kendini geliştirmesine ortam yaratan, dinamiklik ve verimliliği ön planda tutan bir kültür sağlıklı bir yapıya sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü sosyal etkileşimli bir sistem olarak huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Örgüt üyeleri arasındaki güven, sadakat, iletişim vb. pozitif özelliklerin olması, anti-sosyal davranışlardan olan mobbingin oluşmasını engeller. Zayıf bir örgüt kültürü ise bireylerde, örgütlerde hatta toplumda maddi ve manevi yıkıntılara neden olur.

Bir başka açıdan bakıldığında mobbing de örgüt kültürünü etkilemektedir. Mobbing de hedef, örgüt içinde sistemli ve tekrarlı olarak dışlama, korkutma, sindirme gibi huzursuzluklar yaratarak etik olmayan davranışlarla bireye, örgüte ve topluma yıpratıcı etkilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu durum örgüt kültürünü zayıflatmakta, olumsuz etkilemektedir. Böylece örgüt kültürüyle mobbing arasında anlamlı bir

ilişki söz konusudur. Buradan hareketle örgütteki kültürel değerlerin mobbing üzerinde etkisi olduğu gibi, mobbing davranışları da örgüt kültürünü etkilemektedir.

Bu makalede örgüt kültüründen, mobbing kavramından, bu kavramın ortaya çıkmasına sebep olan olaylardan ve ortaya çıkan sonuçlardan, bu sonuçların da örgüt kültürü ile ilişkisinden bahsedilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün mobbingi, mobbingin de örgüt kültürünü etkilediği; böylece örgüt kültürü ile arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin yönetimi etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca kamu ve özel sektör olmak üzere mobbingin her kesimde görüldüğü ve bu örgütsel terörden kurtulmak için bireylerin hukuki mercilerdeki haklarına ve önlenebilmesi için alınacak tedbirlere yer verilmiştir. Ancak bu makalenin teorik bilgilere dayalı olması, elde edilen verilerin gizliliği ve yetki sınırları gibi kısıtlılıkları bulunmaktadır. Sınırlı olarak elde edilen bilgiler, kurumdan kuruma değişiklik göstereceğinden, Alo 170 hattı çağrı merkezi 2013-2015 yıllarına ait veriler kullanılmıştır. Bu çalışmayla, konuyla ilgili diğer araştırmalara farklı bir katkı getirilebilmesi umulmaktadır. Örgüt kültürüyle mobbing arasındaki ilişkinin yönetim sürecini sekteye uğratmaması ve örgütlerde ortaya çıkmasını engellemek için birtakım stratejiler ve öneriler aşağıdaki gibidir;

- Mobbinge mücadele etmenin ilk yolu, hem örgütün hem de toplumun bir üyesi olarak insanlarda mobbinge karşı farkındalık yaratmaktır. Çünkü örgüt kültürü ve yönetsel açıdan bir sorun olan mobbing, herkes tarafından kabul edilmelidir. Mobbinge karşı duyarlılığın sağlanmasında yönetsel ve örgütsel sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır.

- Örgütlerde mobbingin varlığı hissedilse de ne olduğu konusunda kişiler bilgi sahibi olmayabilir. Bu yüzden başarısızlığa ve verimsizliğe neden olan mobbing davranışlarının neler olabileceği, bununla ilgili şikayetlerin nereye nasıl yapılacağı ile ilgili işlemler hakkında yönetim, yönetici/lider, örgütün varsa insan

kaynakları tarafından örgüt üyelerine hizmet içi eğitimler, seminerler verilerek insanlar bilinçlendirilmeli; örgüt çalışanları ile özellikle yönetici/lider pozisyonundakiler özel ve kapsamlı mobbing eğitiminden geçirilmeli ve örgüt içinde mobbing eğitimleri zorunlu kılınmalı; gerekli yatırımlarla desteklenen insan kaynakları birimi etkili şekilde kullanılmalıdır.

- Bu konuda yalnız örgüt üyelerinin değil insana verilen önemin arttığı günümüzde, mobbingin kabul edilmeyecek bir davranış olduğu konusunda kitle iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla mobbing konusunda kamuoyunun da bilinçlendirilmesi gereklidir.

- Örgütlerde görev ve sorumluluklar ile her şeyin tanımı ikilem doğurmayacak şekilde yapılmalı, görevli tanımlamalardan kaçınılmalı, örgüt içinde bilgi akışı sürekli olmalıdır.

- Eğitim sendikaları tarafından mobbinge ilgili dikkat çekici broşür, kitapçık vb. yazılı ve görsel dokümanlardan yararlanarak çalışmalar yapılmalıdır. İşçi ve memur sendikaları öncülüğünde yapılan toplu sözleşmelere mobbinge karşı alınacak tedbirlerle ilgili maddeler eklenmeli; örgüt çalışanları Ombudsmalık kurumu ve benzeri bağımsız denetim kurumlarınca belirli aralıklarla denetime tabi tutulmalıdır.

- Mobbing, çatışmaların umursanmayarak çözümsüz bırakılması ile ortaya çıkan stresin en ağır halini temsil eder. Bu sebeple örgüt kültüründe yaratabileceği olumsuzluklara karşı, kişisel gelişim, stres ve çatışma yönetimi, gibi sürekli eğitim programlarından yararlanılmalıdır.

- İnsanları birer makine gibi görüp, verim artışını sağlamak için yapılan mobbing davranışlarına yönetim tarafından dur denmeli ve bunun hiçbir işe yaramayacağı gösterilmelidir. Mobbing uygulayanlar ile bu durumu engelleyebilecek yetkisi olduğu halde bunu kullanmayan yönetici/lider ve çalışanlar, disiplin cezalarıyla karşı karşıya bırakılmalıdır.

- Örgüt kültürü içinde ben değil, biz algısının oluşturulduğu takım ruhuna önem verilmelidir.

- Örgüt içi birey-birey, birey-yönetici/lider arasındaki ilişkilerde gizlilik politikası uygulamak yerine, dürüstlük ve samimiyet çerçevesinde açık ve çok yönlü bir iletişim kurulmalıdır.

- Örgüt kültürünün mobbing karşısında güçlü bir etik kültür oluşturması gerekmektedir.

- Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de mobbing vakaları yaygın görülmektedir. Bu durum, çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kamu ve özel sektör örgütlerinde, kurumsal yapıdaki noksanlıklar giderilmeli, çalışanların özlük hakları düzenlenmelidir. Başarıyı hedefleyen örgüt kültürleri çalışanların sorunlarını tespit amaçlı anket ve araştırmalar yapılmalıdır.

- Tüm örgütlerde disiplinin sağlanmasında mobbinge göz yuman, görmezden gelen ve mobbing uygulamalarını meşru kılan yönetim anlayışı değiştirilmelidir. Örgütlerin disiplin yönetmeliklerine mobbinge ilgili maddeler eklenerek, yaptırımların net olduğu yasal düzenlemelere gidilmeli; mobbing ile ilgili hukuki ve cezai yaptırımlar artırılmalıdır.

- Başta 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu olmak üzere, tüm kanunlarda mobbingi önlemeye yönelik kesin hükümler net bir şekilde yer almalı, disiplin suçu çerçevesinde düzenlenmeli ve yürürlüğe konmalıdır. Mobbinge maruz kalan kişiler de yasalar kapsamında korunmalıdır.

- Tüm çalışanlar, mobbing karşısında yasal yollara başvurmalı, haklarını kullanmakta çekimser davranmamalıdır. Mobbing bilincinin oluşması adına mobbingi önlemeye yönelik davaların açılması sağlanmalıdır. İnsan hakları konusunda gelişmiş ülkelerde yapılan mobbinge ilgili düzenlemeler örnek alınmalı; söz konusu bu düzenlemeler ülkemizde geliştirilerek çalışma yaşamında uygulamaya geçirilmelidir.

- Kamu ve özel sektördeki kurumlarda mobbing danışma merkezleri oluşturulmalıdır. Mobbing sonucu fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulan bireyler için, hastaneler bünyesinde mobbing klinikleri kurulmalıdır.

- Örgütlerde üyelerin performansını artıracak ödüllendirme ve cezalandırma sistemiyle, dilek ve şikayet mekanizmaları sağlıklı çalışmalı, gerektiğinde bilirkişilere, uzmanlara, hekimlere, hukukçulara danışılmalıdır.

- Yönetimi etkin kılmak için mobbinge neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel unsurları yok etmeye yönelik sağlıklı insan ilişkilerinin var olduğu, değişime önem veren güçlü bir örgüt kültürü başarıyı beraberinde getirir. Bu sebeple mobbingin asgari düzeye indirilmesi için örgüt kültürü koordineli biçimde çalışmalıdır. Cumhurbaşkanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı gibi devlet örgütlenmeleriyle; işçi ve işveren sendikaları, sanayi ve ticaret odaları gibi sivil toplum kuruluşları, basın, bireyler, toplum bu konuda birlikte hareket etmelidir.

- Örgütün vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile değer ve normları net bir şekilde

tüm üyelere anlatılmalıdır. Kültürel değerler örgüt üyeleriyle paylaşılmalı ve üyelere örgütün süreçlerine katılma olanakları verilmeli; örgüt kültürünün benimsenmesi sağlanmalıdır. Böylece bağlılık ve sadakati ön planda tutan bir örgüt kültürü oluşması, mobbinge mücadele edebilmeyi sağlar ve yönetimi etkin kılar.

Bu makale devlet ve özel örgüt ayrımı yapılmaksızın her yaştan, statüden ve cinsiyetten insanın karşılaşılabileceği örgütsel huzursuzluğun kaynağı olarak görülen ve etki alanı çok yönlü olan mobbing kavramı üzerinden yapılmıştır. Mobbingin çalışma yaşamında hem kamu hem de özel sektörde yaygınlığının tespit edilmesi, gerek çalışanların gerekse kurum ve kuruluşların konu hakkında duyarlı olması, konuya ilişkin hukuki düzenlemelerle önlemler alınmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Gelecekteki çalışmalara ışık tutması bakımından hem devlet hem de özel örgütlerden ele alınacak örneklerde yapılacak olan anket uygulamaları ve araştırmalar bu konu hakkında daha net verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

1. AKGEYİK, T. GÜNGÖR D. Meltem, UŞEN, Ş. (2013). Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz, 1. Baskı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Ankara.
2. AKGÜN, İ. (2016). Çalışma Hayatının Vebası Mobbing, 1. Baskı, Öz Ağaç-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.
3. ARPACIOĞLU, G. (2005). Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Editör: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
4. ARTAN, İ. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, No: 10, İstanbul.
5. ATAMAN UNUTKAN, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
6. AYDIN COŞKUN, A. (2011). Kamu Kurumlarında Psikolojik Taciz (Mobbing), http://www.turkhukuk sitesi.com/makal e_1330.htm, 29.06.2019
7. BAKAN, İ. BÜYÜKBEŞE, T. BEDESTENCİH. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1.Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
8. BALTAŞ, A. (2016). Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma ‘Mobbing’, <https://www.baltas grubu.com/secilmis->

- yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--
isyerinde-yildirma-mobbing.html,
29.06.2019
9. BAYKAL, A. N. (2005). Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
 10. BAYKAL, Cem, (2014), Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt:28, Sayı: 4, ss. 622-628.
 11. CAN, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
 12. ÇOBANOĞLU, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
 13. ÇUKUR, C. (2016). Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz, 1 Baskı, Türkiye Büyük Millet Meclisi Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara.
 14. ÇUKUR, Cengiz, (2012), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, ss. 34-48.
 15. DAVENPORT, N. SCHWARTZ, R. D. ELLIOT, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.) ÖNERTOY, O. C., 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
 16. DEMİR, Yeter, ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, (2009), Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 13-23.
 17. DEMİREL, Yavuz, YOLDAŞ, M. Asıf, (2008), Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 1-25.
 18. DOĞAN, B.(2007). Örgüt Kültürü, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
 19. EINARSEN, Stale, (1999), The Nature and Causes of Bullying at Work, International Journal of Manpower, Volume: 20, Number: 1/2, pp. 16-27.
 20. ERDEM, Tevfik, (2014), Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, ss.622-628.
 21. ERKAL, M. E. (1987). Sosyoloji (Toplum Bilim), 4. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
 22. ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul.
 23. FINDIKÇI, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
 24. GENÇ, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 3.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
 25. GÜÇLÜ, Nezahat, (2001), Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, ss.149-156.
 26. GÜN, H. (2010). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing/Bullying) İşyeri Sendromu, 2. Baskı, Lazer Yayınları, Ankara.
 27. GÜNGÖR, M. (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul.
 28. HUNT, R. BUZAN, T. (2003). Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları, (Çev.) TAYANÇ D., Alfa Yayıncılık, İstanbul.
 29. KABAKÇI, T. KARAKAŞ, B. KÖROĞLU, Z. (2016). Mobbing, <https://slidex.tips/download/r-grevls-glay-ener-uzcan-letme-ynetmn-2-taybe-kabaki-bra-karaka-zeynep-krolu>, 29.06.2019
 30. KAL-DER (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu) (1998). Öğrenen

- Organizasyonlar, 1. Baskı, KalDer Derneği Yayınları, İstanbul.
31. KARCIOĞLU, Fatih, AKBAŞ, Sevil, (2010), İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, ss. 139-161.
32. KILAVUZ, R. (2003). Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma, 1. Baskı, , Seçkin Yayıncılık, Ankara.
33. KIREL, Ç. (2008) Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
34. KOÇ, H. ÖZTOPRAK, M. T. (2007). Yazışma Teknikleri: Örnekler ve Uygulamalar, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
35. KOÇEL, T. (2010) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
36. KÖSE, E. YILDIRIM, D. (2013). Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Derleyen: İsmail Akgün, Özyurt Matbaacılık, Ankara.
37. KÖSE, Hüseyin, (2006), Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir Ötekeleştirme Süreci Olarak Mobbing, 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, ss. 281-292.
38. KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra, ERCAN, Cuma, (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 1 ss. 219-242.
39. LEWIS, Duncan, (2003), Volces in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Furtherand Higher Education, International Journal of Management and Decision Making, Vol: 4, No: 1, pp. 65-81.
40. LEYMANN, Heinz, (1996), The Content and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol: 5, No: 2, pp. 165-184.
41. MİZRAHİ, Rozi, (2013), Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 443-452.
42. MOBBİNG NEDİR?, <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863>, 27.09.2016
43. MOBİNGLE MÜCADELE (2017). <http://www.Alo170.gov.tr/>, 29.06.2019
44. MUCUK, İ. (2005). Modern İşletmecilik, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, 2 İstanbul.
45. ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
46. ÖNAL, G. (1998). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
47. ÖZGENER, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
48. ÖZTÜRK, Umut Can, CEVHER, Ezgi, (2015), İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 1, ss. 151-174.
49. ÖZTÜRK, Umut Can, CEVHER, Ezgi, (2015), Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşı Mı?: Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 37-65.

50. SAVAŞ, F. B. (2007). İşyerinde Manevi Taciz, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
51. SCHEIN, Edgar H., Örgüt Psikolojisi, (Çeviren: Mustafa Tosun), Ankara, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 173, 1978
52. ŞAHİN, Ali, (2010), Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi, Sayı: 159, ss. 21-35.
53. ŞAHİN, M. ve BEDÜK, A. (2011). Mobbing (Yıldırma), Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular, Editör: Aykut Bedük, 1. Baskı, Atlas Akademi, Konya.
54. TAMBUR, Merle, VADİ, Maaja, (2012), Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-transitional Country, Volume:33, Number:7, pp.754-768.
55. TEMİZEL, Yavuz, (2013), Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Adalet Dergisi, Sayı: 45, ss. 188-223.
56. TETİK, Semra, (2010), Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 18, ss. 81-89.
57. TINAZ, P. BAYRAM, F. ERGİN, H. (2008) Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
58. TINAZ, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
59. TOKER GÖKÇE, Asiye, (2009), Mobbing; İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 1-9.
60. TOKER GÖKÇE, A. (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, 1. Baskı, Öğreti Yayınları, Ankara.
61. TUNÇER, Polat, (2012), Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü, The Journal of Academic Social Science Studies, Cilt: 5, Sayı: 7, ss. 707-723.
62. TUTAR, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Platin Yayıncılık, Ankara.
63. TUTAR, H. (2016). İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>, 29.06.2019
64. TÜRK DİL KURUMU (2019). <http://www.tdk.gov.tr/>, 29.06.2019
65. TÜRKİYE'NİN MOBBİNG KARNESİ (2013). <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/turkiyenin-mobbing-karnesi>, 8B9nQH_8zkKZbbhJfUI0Ag, 29.06.2019
66. ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
67. WAGGONER, Chuck, (2003), When Does Incivility Turn Into Downright Hurtful Behavior Theachers Behaving Badly, American School Board Journal, pp. 29-31.
68. WESTHUES, K. (2004). Administrative Mobbing at the University of Toronto, Edwin Melen Press, USA.
69. YÜCETÜRK, E. E. (2003) Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (Ed) ÇONKAR, M. K., Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.