



# Sağlık Çalışanlarında Mobbing

## Mobbing in Healthcare Workers

**Ayşe METİN<sup>1</sup>, Özen KULAKAÇ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Doğum ve Kadın Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı,  
Samsun

• hemsire-ayse@hotmail.com • ORCID > 0000-0003-2261-4364

<sup>2</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Doğum ve Kadın Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı,  
Samsun

• ozenkulakac@gmail.com • ORCID > 0000-0002-3578-1244

### Makale Bilgisi / Article Information

**Makale Türü / Article Types:** Derleme / Review

**Geliş Tarihi / Received:** 16 Ocak / January 2022

**Kabul Tarihi / Accepted:** 17 Şubat / February 2022

**Yıl / Year:** 2022 | **Cilt – Volume:** 7 | **Sayı – Issue:** 1 | **Sayfa / Pages:** 65-74

**Atıf/Cite as:** Metin, A. ve Kulakaç, Ö. "Sağlık Çalışanlarında Mobbing - Mobbing in Healthcare Workers" Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi- Journal of Samsun Health Sciences 7(1), April 2022: 65-74.

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Ayşe METİN

**Yazar Notu / Author Note:** Bu çalışma 23-24 Aralık 2021 tarihinde II. Lisansüstü Hemşirelik Araştırmaları Sempozyumunda Sözel Bildiri olarak sunulmuştur.

## SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOBBİNG

## ÖZ:

Mobbing, Latince taciz, baskı, kuşatma, rahatsız etme ve sıkıntı verme gibi anlamlar taşıyan “mobile vulgus” sözcüğünden gelmektedir. İşyerinde mobbing “bir kişi ya da grup tarafından, bir ya da birkaç kişiye yönelik, kişinin kendisini çaresiz ve savunmasız hissetmesine neden olan, düşmanca ve etik olmayan iletişimi içeren sistematik davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Sağlık kuruluşları, fedakârlık, dayanıklılık ve sabır gerektiren birçok mesleğin ekip olarak çalıştığı, iş stresinin yüksek ve iletişimin özellikle önemli olduğu, hizmetlerin sıfır hatayla verilmesi gereken karmaşık sosyal sistemlerdir. Sağlık çalışanları genellikle vardiya düzeninde, ağır iş yüküyle, yetersiz dinlenme olanaklarıyla, uzun süre ve düzensiz uyku saatleriyle ayakta çalışmaktadır. Çalışanlarının tüm bu zorluklar içerisinde insanlara yararlı olabilmeleri, fiziksel ve zihinsel olarak iyi olmalarına bağlıdır. Mobbing çevresel, örgütsel ve davranışsal önleme yaklaşımları ile bazı modeller kullanılarak önlenebilmektedir. Bu derlemede mobbing kavramı açıklanarak, sağlık çalışanlarında mobbing nedenleri ve sonuçları irdelenerek çözüm önerileri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing; Hemşireler; Sağlık çalışanları; Şiddet.



## MOBBING IN HEALTHCARE WORKERS

## ABSTRACT:

Mobbing comes from the Latin word "mobile vulgus", which means harassment, pressure, siege, disturbing and distressing. Mobbing in the workplace is defined as “systematic behavior involving hostile and unethical communication by a person or a group, directed at one or more persons, causing the person to feel helpless and vulnerable”. Health institutions are complex social systems where many professions that require sacrifice, endurance and patience work as a team, where work stress is high and communication is especially important, and services must be provided with zero error. Healthcare workers generally work in shifts, with heavy workload, insufficient rest opportunities, long and irregular sleep hours. The ability of its employees to be useful to people in all these difficulties depends on their physical and mental well-being. Mobbing can be prevented by using environmental, organizational and behavioral prevention approaches and some models. In this review, the concept of mobbing is explained, the causes and consequences of mobbing in healthcare workers are examined and solution suggestions are presented.

**Keywords:** Mobbing; Nurses; Health workers; Violence.

## GİRİŞ

Mobbing, çalışma yaşamında bireylerin iyi oluşlarını etkileyen ve oldukça yaygın görülen şiddet türlerinden biridir. Oldukça karmaşık ve stresli görevleri yerine getiren sağlık çalışanlarında özellikle çoğunluğu kadınlardan oluşan hemşirelerde mobbing daha sık görülmektedir. Mobbingin bireysel ve kurumsal olarak negatif sonuçları vardır. Bu derlemede mobbing kavramı açıklanarak, sağlık çalışanlarında mobbing nedenleri, sonuçları irdelenerek çözüm önerileri sunulmuştur.

### Mobbing

Mobbing, Latince taciz, baskı, kuşatma, rahatsız etme ve sıkıntı verme gibi anlamlar taşıyan “mobile vulgus” sözcüğünden gelmektedir. İngilizce’de ise bir yerde toplanmak, saldırmak anlamında kullanılan “mob” sözcüğüne dayanmaktadır (Akt. İbiloğlu 2020). Türk Dil Kurumu’nda mobbing “bezdiri” olarak adlandırılmakta ve “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Türkçe’de mobbingi anlatmak üzere “yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, psikolojik taciz, duygusal zorbalık, ruhsal tecavüz, psiko-terör, yıpratma, sindirme, yıldırkaçır ve işyerinde psikolojik şiddet/taciz” gibi çeşitli ifadeler kullanılmaktadır (İbiloğlu 2020; Karatuna ve Tınaz, 2010). Mobbing terimi ilk olarak hayvanların güçlü bir hayvanı uzaklaştırma ya da en zayıf ve çirkin olanı daha da güçsüzleştirerek dışlama davranışlarını betimlemek üzere biyologlar tarafından kullanılmıştır (Alcan ve ark., 2013). İsveç’li Psikolog ve psikiyatrist Leymann, 1980’li yıllarda işyerlerinde yaşanan psikolojik taciz olaylarının incelenmesi gerektiğini belirtmiş ve mobbing terimini ilk kitabında işyerinde yaşanan psikolojik taciz olgularını tanımlamada kullanmış, konuyla ilgili küresel bir farkındalığa önderlik etmiştir (Leymann, 1990).

İşyerinde mobbing “bir kişi ya da grup tarafından, bir ya da birkaç kişiye yönelik, kişinin kendisini çaresiz ve savunmasız hissetmesine neden olan, düşmanca ve etik olmayan iletişimi içeren sistematik davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Leymann & Gustafsson 1996). Leymann (1996)’a göre bir davranışın mobbing olarak tanımlanabilmesi için “bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi” gerekmektedir. Başbakanlık (2011) genelgesinde mobbing: “kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik taciz” olarak tanımlanmaktadır. İşyerlerinde ufak sosyal stresörlerin olması beklendik bir durumdur. İşyeri stresini uy-

gun yönetememek aşırı sosyal stresi, yani mobbingi tetikleyebilmektedir. Mobbing uzun süreli, sistematik ve sık oluşuyla, rastlantısal iletişim bozukluklarına neden olan işyeri çatışmalarından ayrılmaktadır. Sık ve uzun süre mobbing davranışına maruz kalmak hatırı sayılır psikolojik, psikosomatik ve sosyal acıya neden olmaktadır (Leymann, 1990).

### Mobbing Süreci

Mobbing çok küçük ve tek başına düşünüldüğünde önemsiz ve anlamsız olabilen çok sayıda sistematik olaydan oluşmaktadır. Mobbingi uygulayan (mobber) bir yandan kurumda iyi biri gibi davranırken, diğer taraftan hedef aldığı kişiyi dışlamak, izole etmek ve kurumdan göndermek için O'nu günah keçisi ilan etmekte, imalı söylemlerde bulunmakta ve alaycı söylentilerin yayılması gibi bir dizi bezdiri taktiğini birlikte kullanmaktadır (Sloan ve ark., 2010). Mobber genellikle tek bir kişi değildir. Mobber, mobbingi zorbalık davranışına kazara katılan tanıkların iş birliğini sağlayarak gizlice organize etmektedir (Sloan ve ark., 2010; Efe ve Ayaz, 2010). Bu nedenle “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak ifade edilen mobbingin doğrulanması pratikte neredeyse olanaksız hale gelmekte, mağdurun baskı nedeniyle işini bırakması, büyük hatalar yapması ya da aşırı tepkiler vermesiyle açığa çıkmaktadır (Alcan ve ark., 2013). Mobber, kendisi için tehdit olarak algılandığı ve genellikle en iyi çalışan (çok yetenekli, zeki, yaratıcı, etik, başkalarıyla iyi çalışabilen) kişiyi hedef almaktadır. Diğer çalışanlar ise bu davranışları görmemekte, görmezden gelmekte, hatta kışkırtabilmektedir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007). Leymann'a (1996) göre mobbing uygulamaları;

1. Kendini ifade etmeye yönelik saldırılar,
2. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar,
3. İtibara yönelik saldırılar,
4. Profesyonel hayata yönelik saldırılar ve
5. Fiziksel ve akıl sağlığına yönelik saldırılar olmak üzere beş şekilde görülebilmektedir.

### Mobbing Türleri ve Aşamaları

Tüm stres kaynakları içerisinde en yoğun ve yıkıcı etkiye sahip olduğu belirtilen mobbingin, yatay ya da dikey türleri bulunmaktadır. Akranlar ya da aynı düzey çalışanlar arasında görülen yatay mobbing hiyerarşik yapılanmanın daha az olduğu örgütlerde/gruplarda görülürken; ast üst ilişkisinin belirgin olduğu örgütlerde dikey mobbing yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru işleyebilmektedir. Dikey mobbingin yukarıdan aşağıya uygulanması şiddeti uygulayan kişinin

konumundan yararlanarak gücünü astlarına psikolojik şiddet olarak gösterdiğini ifade etmektedir. Mobbingin aşağıdan yukarıya doğru uygulanması ise genellikle gruplar halinde yöneticinin verdiği görevleri yavaşlatma, geciktirme, yapmama ya da yöneticide hata arama şeklinde uygulanmasını anlatmaktadır (İbiloğlu 2020). Leymann (1996) mobbing sürecini 5 aşamalı olarak açıklamaktadır. *İlk aşama kritik olaylar aşaması*; mobbingin ilk ve kısa süreli evresidir. Genellikle bir çatışma sonrası oluşmaktadır. *İkinci aşama anlaşmazlık ve saldırgan eylemler aşaması*; olumsuz davranışların bir defadan daha fazla sürekli olması ve mobbingin aktif bir hal alması olarak tanımlanmaktadır. *Üçüncü aşama yönetimin devreye girmesi aşaması*; mobbing uygulanan kişinin gördüğü psikolojik şiddetin yönetim tarafından görmezden gelinmesi, etkili bir çözüm ve karar alınamaması çözümü güçleştirmektedir. *Dördüncü aşama yanlış yakıştırmalar ve tanılarla dışlama aşaması*; bu aşamada mobbinge uğrayan kişi profesyonel yardım aramaya başlamakta ve kurum içerisinde stigmatize edilmektedir. *Son aşama ise işine son verilme aşaması ise*; kişinin kurumda kalmasının zorlaştırılması, kurumdan istifa etmeye zorlanması ya da işten çıkarılması olarak belirtilmektedir. Mobbing, kişinin kendine yapılan saldırılara karşı direnç oluşturabildiği en hafif mobbing düzeyinde olabildiği gibi, mağdurun çalışma yaşamına geri dönme şansını neredeyse tamamen kaybettiği, ruhsal ve fiziksel olarak ileri derecede etkilenmenin olduğu düzeyde de olabilmektedir (Davenport ve ark. 2014).

### Sağlık Çalışanlarında Mobbing

Sağlık kuruluşları, fedakârlık, dayanıklılık ve sabır gerektiren birçok mesleğin ekip olarak çalıştığı, iş stresinin yüksek ve iletişimin özellikle önemli olduğu, hizmetlerin sıfır hatayla verilmesi gereken karmaşık sosyal sistemlerdir. Sağlık çalışanları genellikle vardiya düzeninde, ağır iş yüküyle, yetersiz dinlenme olanaklarıyla, uzun süre ve düzensiz uyku saatleriyle ayakta çalışmaktadır (Sayılan ve Aydın 2020).

Sağlık çalışanlarının tüm bu zorluklar içerisinde insanlara yararlı olabilmeleri, fiziksel ve zihinsel olarak iyi olmalarına bağlıdır. Sağlık çalışanlarının diğer hizmet sektörü çalışanlarına göre 16 kat daha fazla mobbing yaşadığı belirtilmektedir (Sayılan ve Aydın, 2020). Sağlık çalışanlarının %18 ile 37'si mobbing yaşadığını, %74 ile 91'inin ise çalışma arkadaşlarının bir ya da daha fazla mobbing davranışı yaşadığına tanık olduğunu belirtmektedir (Kaya ve ark., 2018). Karatuna ve Tınaz'ın 2010 yılında üç farklı ölçümle yaptığı bir araştırmada sağlık çalışanlarının %23.2, %31.2 ve %46.5 oranında mobbing yaşadığı belirlenmiştir. Dünyada sağlık çalışanlarında mobbinge en fazla %50 ve üzerinde (haftada bir ya da birden fazla) maruz kalan ve en olumsuz etkilenen grubun hemşireler olduğu belirtilmektedir (Johnson, 2021; Václavíková ve Kozáková, 2020). Türkiye'de ise farklı illerde çalışan hemşirelerin %17.4 ile %84'ünün akranları, diğer sağlık çalışanları, yöneticiler, hasta ve hasta yakınları tarafından mobbinge uğradığı saptanmıştır (Efe ve Ayaz

2010). Bárcenas ve arkadaşlarının (2020) farklı uzmanlık alanlarından 77 hekimle yaptıkları bir araştırmada hekimlerin %40.3'ünün yüksek; %29.9'unun orta şiddette mobbing yaşadığı belirlenmiştir. Çakıroğlu ve Tengilimoğlu (2014) tıbbi sekreterlerle yaptıkları çalışmada mobbing oranını %42,1 olarak saptamışlardır.

Tüm sağlık çalışanları mobbingden etkilenmektedir. Mobbing yönünden bazı gruplar daha risklidir. Sağlık alanında eğitim gören öğrenciler de riskli gruplar arasındadır (Acar ve ark., 2020). Del Pozo'nun (2020) İspanya'da yaptığı araştırmada hemşirelik öğrencilerinin %85.5 ile %88.9'unun kliniklerde mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını belirtilmiştir. Tıp fakültesi uzmanlık öğrencileriyle yapılan bir araştırmada ise mobbingin belirlenmesi ve önlenmesinin öğrencilerde depresyon sıklığını azaltmaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Acar ve ark., 2020). Yapılan bir araştırmada "Başkalarının yanında birinin sizin hakkınızda küçümseyici bir şekilde konuşması", "sorumlu olmadığınız şeylerden dolayı suçlanmak", "kendinin ve işinin kontrol edildiğini hissetmek" öğrencilerin karşılaştığı en yaygın mobbing davranışları arasında gösterilmiştir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007).

### Mobbing Nedenleri

Mobbing uygulamalarında altta yatan nedenin üstünlük sağlama, emir altına alma ya da yok etmeyi isteme olduğu belirtilmektedir (Leymann, 1996). Mobberler genellikle aşırı denetleyici, benmerkezci, anti-demokrat, duygusal olarak dengersiz, gücü seven, güçle beslenen ve başkalarına empati yapmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Öte taraftan daha önce mobbing mağduru olmuş kişiler, güç sahibi olduklarında sanki kendi mobbinglerinin intikamını alıyormuş gibi mobbing uygulama hakkına sahip olduklarını hissedebilmektedir. Dolayısıyla mobbing bir yandan "öğrenilmiş" iken, diğer yandan işyerinde engellenmediği sürece "kaçınılmaz" olarak bir nesilden diğerine aktarılabilir (Durmuş ve ark., 2018). Mobbing davranışının nedenlerini belirlemek oldukça güç olmakla beraber Leymann (1996), kurumlarda mobbing davranışının ortaya çıkmasında iş planında ve liderlik davranışındaki eksiklikler, mağdurun sosyal konumu ve düşük ahlaki standartların etkili olduğunu belirtmektedir.

Mobbinge maruz kalan ve uygulayanların daha çok aralarında güç eşitsizliği bulunan ve erkek egemen kurumlarda olduğu belirtilmektedir (Çıkman ve Gök, 2019; Karatuna ve Tınaz, 2010). Bu doğrultuda çalışma ortamlarında kadınlar daha fazla mobbing deneyimlemekte ve bunun "çalışan" olmalarından daha çok "kadın" olmalarından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Çöğenli ve ark., 2017). Çöğenli (2017) cinsiyet ve mobbing incelediği tez çalışmasında; çalışan toplam 31.404 kadından %23.5'inin, 32.999 erkekten ise %18.7'sinin mobbinge uğradığını belirlemiştir. Sağlık kurumlarında kadınların erkeklerden daha fazla şiddet davranışı yaşadığı, hemşirelerin çoğunun kadın olması nedeniyle hemşirelerin daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirtilmektedir (Kaya ve ark., 2018).

Sağlık kurumlarında hasta sayısının fazla olması, yoğun çalışma temposu, olanakların kısıtlı, maaşların düşük olması, akademik kariyer ve yükselmelerde kayırmacılık, yoğun iş temposunun aile yaşamını olumsuz etkilemesi, özellikle hemşirelerin genç yaşlarda göreve başlamaları gibi nedenler hemşirelerde mobbing davranışlarını artırmaktadır (Sayılan ve Aydın 2020; Sloan ve ark., 2010; Efe ve Ayaz 2010). Özellikle yoğun iş temposuyla, fazla sayıda hastaya bakım vermek yüksek oranda mobbing deneyimlenmesine neden olmaktadır (Al-Ghabeesh ve Qattom, 2019).

### Mobbing Sonuçları

Sağlık çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarının bireysel, bakım ve sağlık kurumlarıyla ilgili olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Mobbing, sağlık çalışanlarının fiziksel, psikolojik ve duygusal olarak olumsuz etkilenmesine ve hastalıklara, mutsuzluğa, çalışma performansının ve hizmet kalitesinin azalmasına, hasta memnuniyetinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Kaya ve ark., 2018; Efe ve Ayaz 2010, Yıldırım ve Yıldırım, 2007).

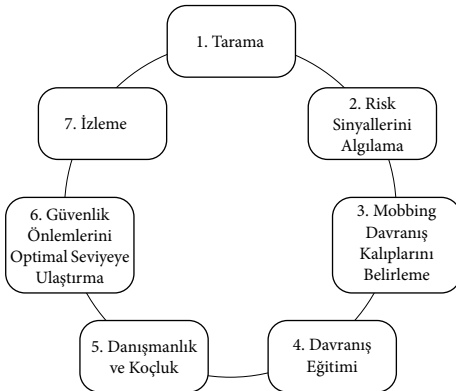
Mobbinge maruz kalan mağdurda konsantrasyon güçlüğü, madde bağımlılığı, baş ağrısı, gastrointestinal sorunlar, depresyon, kaygı, bitkinlik, şüphe, korku, unutkanlık, yorgunluk, iletişimde bozulma, hayal kırıklığı, benlik saygısında ve özgüvende bozulma, öfke, ağlama, görünüş değişiklikleri, stres, uyku bozuklukları, tansiyon sorunları, üzüntü, travma sonrası stres bozukluğu ve intihar gibi pek çok olumsuz duygu ve durum görülebilmektedir (Sloan ve ark., 2010; Çıkman ve Gök, 2019; Efe ve Ayaz, 2010). Leymann İsveç'te intiharların %15'inin mobbing kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde mobbing, hemşirelerde intihar düşüncesini tetikleyebilen depresyonun ortaya çıkmasıyla açıkça ilişkilendirilmektedir (Václavíková ve Kozáková, 2020). Mobbinge maruz kalan hemşirelerin %7-10'u intihar düşüncesi olduğunu belirtmiştir (Yıldırım ve Yıldırım, 2007; Durmuş ve ark., 2018). İtalya'da yapılan retrospektif bir araştırmada ise son on yılda 60 hekim intiharı incelenmiş ve %20'sinin aralarında mobbingin de bulunduğu işle ilgili sorunlardan kaynaklandığı belirlenmiştir (Loretto ve ark., 2020).

Mobbing toksik yani zehirli bir çalışma ortamı oluşturarak; çalışanlarda mesleki ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olmaktadır (Góralewska-Stońska, 2019). Mobbing motivasyon, konsantrasyon ve enerjinin düşmesine neden olarak hasta bakımını olumsuz etkileyebilmekte (Václavíková ve Kozáková, 2020) öte yandan mağdurlar işlerini kaybetme kaygısıyla mobbingi kabullenerek çalışmaya devam etmektedir (Durmuş ve ark., 2018). Bir araştırmada mobbing yaşayan hemşireler, işe bağlılıklarının azaldığını, konsantrasyon eksikliği yaşadıklarını ve hata yapma eğilimlerinin arttığını belirtmiştir (Durmuş ve ark., 2018). Zacharová ve Bartošovič'in (2016) çalışmasında mobbinge uğrayan hemşirelerin %10'u işe gitmekten korktuklarını ve iş yerinde olmak istemediklerini, %11'i ise ciddi bir biçimde işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmiştir. Hekimlerle yapılan bir araş-

tırmada mobbinge uğrayanların mobberler tarafından kasıtlı olarak iş yüklerinin artırıldığı ve mesleki tükenmişliğin daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir (Aykut ve ark., 2016). Mobbing davranışları kurumlarda stresli bir havanın egemen olmasına neden olarak tüm çalışanları rahatsız etmekte, verimliliği düşürmekte ve kurumsal bağlılığın kaybolmasına neden olabilmektedir (Gültekin ve Deniz 2016). Mobbing kurumlarda performans ve iş doyumunun düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması, en iyi çalışanların kaybı, kaygı, personelin moralinin bozulması, verimlilikte, yaratıcılıkta ve motivasyonda azalma, güven kaybı, işe gelmede isteksizlik, personeller arası ve kurumsal ilişkilerin zayıflaması, kurumsal itibarın sarsılması gibi sonuçlar yaratabilmektedir (Sloan ve ark., 2010). Üretken çalışan kaybına neden olan mobbingin kurumlarda yıllık 30.000 ila 100.000 dolar arasında maliyete neden olduğu tahmin edilmekte ve bazı ülkelerde bu üretkenlik kaybının on yıla kadar uzayabildiği belirtilmektedir (Leymann, 1990). Mobbing nedeniyle hastalanan bireylerin sağlık harcamalarının da kurumlara ekonomik maliyeti olmaktadır (Yıldırım ve Yıldırım, 2007).

### Mobbingle Başa Çıkma

Mobbingi önleme yaklaşımları yaygın olarak çevresel, örgütsel ve davranışsal olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Göymen, 2020; Kirel, 2007). Çevresel yaklaşımlar, gerekli koruyucu önlemlerin alınmasını içermektedir. Örgütsel yaklaşımlar, yöneticilerin mobbing davranışlarına eğilimi olan kişileri belirlemesi ve ilgili tedbirlerin alınmasını ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşımlar ise duygusal zekâsı yüksek, liderlik özelliklerine sahip ılımlı çalışanların, saldırgan davranışları önlemede model olmaları, denge sağlamaları ve olumlu davranışları pekiştirmelerini içermektedir. Ayrıca eğitim seminerleri, resmi olmayan toplantılar ya da kutlamaların mobbingi önlemek üzere kullanılması önerilmektedir (Kirel, 2007). Steffgen'in (2008) mobbing ile ilgili teorik modellere yer verdiği çalışmasında belirttiğine göre Mantell ve Albrecht tarafından mobbingin önlenmesinde uygulanabilecek yedi adımlık bir çember geliştirilmiştir. Sağlık kurumlarında da rahatlıkla kullanılabileceği düşünülen mobbingin önlenmesi çemberi ilgili çalışmadan uyarlanarak Şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Mantell ve Albrecht'in Mobbingi Önleme Çemberi (Steffgen, 2008)



Mobbinge maruz kalan hemşirelerin yarısı mobbingi bildirmenin herhangi bir değişiklik ile sonuçlanacağına inanmamakta ve sorunlu bir çalışan olarak algılanmaktan kaçınmak için mobbingi bildirmemeyi seçmektedir (Václavíková ve Kozáková, 2020). Bu nedenle kurumda etkili bir mobbing tanımlama ve müdahale sistemi oluşturulmalıdır. (Sayılan ve Aydın 2020). Mobbingin belirlenmesine yarayacak soru formları ya da ölçeklerin periyodik olarak kullanılması sağlık çalışanlarının mobbingi ifade etmelerini kolaylaştıracaktır (Brown ve Duffy 2018). Mobbingi tanımlamada; “Mobbing nedeni olan anlaşmazlığın ilk ortaya çıkış sebebi nedir?”, “Anlaşmazlık kapsamında yer alan kişiler ve gruplar kimlerdir?” ve “Mobbing nasıl gelişti?” gibi soruların kullanılması önerilmektedir (Göymen, 2020).

Mobbing sürecinde bireysel başa çıkma stratejileri geliştirmek de oldukça önemlidir. Mobbing yaşayan kişi hedef koyma, özgüven ve bilinç geliştirme, güçlü ve zayıf yönleri tanıma, stresle başa çıkma yollarını kullanma gibi bireysel güçlenme yöntemlerini geliştirmelidir (Göymen, 2020). Ayrıca başa çıkmayı kolaylaştırmada mobbingden etkilenen kişi ve ailesine psikolojik danışmanlık yolu açık tutulmalıdır (Brown ve Duffy 2018).

Mobbinge başa çıkmada örgütsel olarak; misyon ve vizyonun anlaşılır biçimde paylaşılması, iş yeri kültürünün oluşturulması, görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, çalışanlara değer verildiğinin, övgü, takdir, adalet duygularının hissettirilmesi, çalışanların fikir ve görüşlerinin önemsenmesi, eğitim ve toplantılardan tüm çalışanların haberdar edilmesi, yöneticilere iş ahlakı, kültürü, iletişim ve kriz yönetimi konularında periyodik eğitimler verilmesi, açık kapı politikasının (çalışanlar, kapalı kapılar ardında neler planlandığını düşünerek güven sorunu yaşamamalıdır) uygulanması, çalışanlara periyodik olarak çatışma, saldırı ve arabuluculuk eğitimlerinin verilmesi, arabuluculuk birimi kurulması öneriler arasında yer almaktadır (Göymen, 2020). Tüm başa çıkma uygulamalarına karşın mobbing mağduriyeti devam ediyorsa hukuki mücadele süreçleri başlatılmalıdır.

Sonuç olarak; insan ve toplum sağlığına yönelik önemli görev ve sorumlulukları olan sağlık çalışanlarının mobbinge maruz kalması, memnuniyetsizlik, mutsuzluk, psikiyatrik sorunlar, psikosomatik sorunlar, intihar düşüncesi, iş performansında azalma, yanlış uygulama riskinde artma ve hasta bakım kalitesinde düşme gibi sonuçlara neden olması bakımından oldukça önemlidir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında mobbing konusunun mutlaka çok yönlü ve ciddi bir biçimde ele alınması gerekmektedir.

#### **Çıkar Çatışması:**

Araştırmacılar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **Yazar Katkısı:**

Yazarlar çalışmanın her aşamasında eşit katkı sunmuşlardır.

## KAYNAKLAR

- Acar, N., Turunç, Ö., Uçku, R. (2020). Tıp fakültesi uzmanlık öğrencilerinde mobbingin depresyon belirti insidansına etkisi: Bir kohort çalışması. *Turkish Journal of Public Health*, 18 (3), 195-209.
- Alcan, P., Özdemir, Y., Başlıgil, H., & Sevinçtekin, E. (2013). An Investigation About The Effects Of Mobbing Behaviours. *Sigma*, 31, 222-233.
- Al-Ghabeesh, S. H., and Qattom, H. (2019). Workplace bullying and its preventive measures and productivity among emergency department nurses. *BMC Health Serv. Res.* 19:445. doi: 10.1186/s12913-019-4268-x
- Ayktu, G., Efe, E. M., Bayraktar, S., Şentürk, S., Başeğmez, İ., Özkumit, Ö., ... & Bilgin, H. (2016). Mobbing exposure of anaesthesiology residents in Turkey. *Turkish journal of anaesthesiology and reanimation*, 44(4), 177.
- Bárceñas, M. M., Morales, L. Y. P., Montelongo, K. A. Q., Ramírez, M. C. M., & Palmer, D. A. L. (2020). Síndrome de mobbing en médicos especialistas en un hospital de segundo nivel en México. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 18(1), 44-47.
- Başbakanlık, İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu Genelge. Resmi Gazete:19.3.2011-27879.
- Brown, J. E., & Duffy, M. (2018). Best Practices in Coaching for Targets of Workplace Bullying and Mobbing. *Workplace Bullying and Mobbing in the United States* [2 volumes], 315.
- Çakıroğlu, E., & Tengilimoğlu, D. (2014). Mobbing (yıldırma) davranışlarının tıbbi sekreterlerin tükenmişliği üzerine etkisi. *Ejovoc (electronic journal of vocational colleges)*, 4(3), 167-188.
- Çıkman, S. B. ve Gök S. (2019). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Mağdurlarının Benlik Algısı, Kariyer Planlaması, Duygu-Durumları Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çöğenli, M. Z., Asunakutlu, T., & Türeğün, Z. N. (2017). Gender and mobbing: The case of Turkey. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 109-121.
- Davenport N, Swartz RD, Eliot GP (2003) Mobbing; İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev: OC Önertoy). İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Del Pozo, E. B. (2020). Mobbing in nursing students: characteristics and frequency of harassment behaviors. *European Journal Of Occupational Health Nursing*, 1(1), 48-65.
- Durmuş, S. C., Topcu, I., & Yıldırım, A. (2018). Mobbing Behaviors Encountered by Nurses and their Effects on Nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11(2).
- Efe, S. Y., & Ayaz, S. (2010). Mobbing against nurses in the workplace in Turkey. *International nursing review*, 57(3), 328-334.
- Góralewska-Stońska, A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Management*, 23(1).
- Göymen, Y. (2020). İş Hayatında Mobbing ve Mobbingle Başa Çıkma Yolları. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 31-60.
- Gültekin, N., & Deniz, Z. İşyerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-11.  
<https://sozluk.gov.tr/ TDK Erişim Tarihi: 04.04.2021>
- İbiloğlu, A. O. (2020). Farklı Yönleriyle Psikolojik Şiddet (Mobbing). *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(3), 1-1.
- Johnson, S. L. (2021). Workplace bullying in the nursing profession. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors*, 331-360.
- Karatuna, I., & Tınaz, P. (2010). İşyerinde psikolojik taciz: Sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma. TÜRK-İŞ.
- Kaya, K., Arslan, B., & Küçük, F. (2018). The Impact Of Mobbing On Compulsive Purchasing Behavior: An Application on Women Health Workers.
- Kirel, A. Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- 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.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),251-275.
- Loretto, L., Rosso, S., Daga, I., Depalmas, C., Milia, P., & Nivoli, A. (2020). The physician's suicide: study of an Italian sample. *Rivista di psichiatria*, 55(6), 9-14.

- Sayılan, A. A., & Aydın, A. (2020). Mobbing among healthcare workers: A review of research findings and methods of struggling. *Journal of Human Sciences*, 17(1), 185-193.
- Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L., & Short, G. F. L. (2010). A story to tell: Bullying and mobbing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- Steffgen, G. (2008). Physical violence at the workplace: Consequences on health and measures of prevention. *European review of applied psychology*, 58(4), 285-295.
- Václavíková, K., & Kozáková, R. (2020). Mobbing experienced by general nurses and related factors: a scoping review.
- Yıldırım, A., & Yıldırım, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of clinical nursing*, 16(8), 1444-1453.
- Zacharová, E., & Bartošovič, I. (2016). Mobbing experienced by nurses in health care facilities. *Clin. Soc. Work J.*, 7, 50-61.