


Makale Türü / Article Type: Araştırma / Research

## MOBBİNG'İN NEDEN VE SONUÇLARI: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE VAKA İNCELEMESİ\*



Dr. Bilge Timuçin EKİNCİ   
Akdeniz Üniversitesi

### ■ Özet

Günümüzde kamu ve özel sektörde pek çok çalışan mobbing, iş yerinde psikolojik taciz veya yıldırma olarak farklı isimlerle adlandırılan davranışlara maruz kalmaktadır. Mobbing, örgütte hedef olarak seçilmiş kişilere yönelik, uzun süreli, kasıtlı ve olumsuz davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, kurbanlarda psikolojik ve psikosomatik sorunlara yol açabileceği gibi örgüt için de zararlı olabilir. Bu çalışmada havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yaşanan mobbing olayı incelenmiş ve bu kapsamda mağdurlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı mobbinge konu olan olayın analizinin yapılarak, örgütsel ve yönetsel nedenlerinin, kurbanların üzerindeki etkilerinin ve çözüm yollarının belirlenmesidir. Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş tecrübesi ve yönetim yeteneği bakımından yetersiz olan yöneticilerin, yetenekli ve bilgili çalışanlara mobbing uyguladıkları, bu tür davranışların kurbanlarda psikolojik sorunlara ve istifaya neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Taciz, Yıldırma, Zorbalık, Havacılık

### Causes and Results of Mobbing: A Case Study In The Aviation Sector

#### ■ Abstract

Today, many employees in the public and private sectors have been exposed to behaviors that are called with different names as mobbing, psychological harassment or intimidation in the workplace. Mobbing refers to long-term, deliberate and negative behaviors towards the people who have been chosen as the target in the organization. Such behavior can lead to psychological and psychosomatic problems on victims as well as harm to the organization. In this study, the mobbing event in a company operating in the aviation sector was examined and within this scope, interviews were conducted with the victims. The aim of the study is to analyze the event which is the subject of mobbing and to determine the organizational and managerial reasons, the effects on the victims and the solutions. The interview method was used as a data collection tool. As a result of the research, it was found that the managers who were inadequate in terms of work experience and management skills applied mobbing to talented and knowledgeable employees and such behaviors caused psychological problems and resignation on victims.

**Keywords:** Mobbing, Psychological Harassment, Intimidation, Bullying, Aviation Sector

\*Bu çalışma 18-20 Nisan 2019 tarihinde Alanya'da düzenlenen 6. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumunda sunulan "Havacılık Sektöründe Mobbing: Örnek Olay İncelemesi" isimli sözlü bildirin geliştirilmesi sonucu oluşturulmuştur.

**Atf:** Ekinci, B. T. (2019). Mobbing'in Neden ve Sonuçları: Havacılık Sektöründe Vaka İncelemesi. *Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1-2), 39-62.

## GİRİŞ

Türkiye’de özellikle 2003 yılında gerçekleştirilen yasal düzenlemelerle birlikte havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısı artış göstermiştir (Battal ve diğ., 2006: 2). İşletme sayılarının ve zaman içinde kapasitelerinin gelişimi iş gücü ihtiyacını beraberinde getirmiş, farklı ülke, dil, din, ırk, kültür, siyasi görüşe sahip olan pek çok insanın tek bir örgütte bir arada çalışması sonucunu doğurmuştur. Öte yandan havacılığın ileri teknoloji kullanımı nedeniyle yüksek maliyetler içermesi ve güvenlik kaygıları dolayısıyla titiz çalışma gerektiren stresli bir sektör olması, çalışanlarının bu ağırlığın altında ezilmesine neden olmaktadır. Tüm bu söylenenlere ek olarak, değişen ve gittikçe zorlaşan aşırı rekabetçi pazar, iş yaşamında çalışanlar arasında rekabetin hızını ve şiddetini arttırmaktadır. Söz konusu etkenler ve ağır çalışma ortamı, iş görenler üzerinde strese neden olmakta, artan stres çalışanlar arasında çeşitli çatışmalara yol açmakta, çatışmaların süreklilik kazanması durumunda ise mobbing ortaya çıkmaktadır (Konieczny, 2018: 203; Afacan, 2015: 3; Serin ve diğ., 2014; Zia ve Syed, 2013: 304). Mobbing, genel olarak bir kişiye yönelik bir veya birkaç kişi tarafından sistematik bir biçimde yürütülen etik olmayan, düşmanca bir iletişim biçimini ifade etmektedir (Leymann, 1990:120). Mobbing olgusunun oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Oluşumu mağdurun ve uygulayıcının özelliklerinin yanında, örgüt yapısı ve sosyal çevrenin özelliklerinden de kaynaklanıyor olabilir ( Pilch ve Turska, 2015: 83). İş yerinde gerçekleşen geçici çatışmalar mobbing kapsamında ele alınmaz. Mobbing bir süreçtir ve belirli bir süre boyunca gerçekleşir. Leymann bu süreyi en az altı ay olarak belirtmiştir (Leymann, 1990: 120). Uzun bir süre boyunca baskıcı davranış altında kalmak, mağdurlar ve örgüt üzerinde bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Mobbing uygulamalarına maruz kalan kişilerin depresyon, anksiyete ve stres bozukluğu, yüksek intihar riski, uykusuzluk, psikosomatik sağlık şikayetleri, kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları ve fibromiyalji (yumuşak doku romatizması) konularında sağlık sorunları yaşadıkları yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur. Bunun yanında mobbing örgütsel düzeyde de çeşitli maliyetler doğurmaktadır. Örgütsel verimliliği ve itibarı olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel kültüre korku ve düşmanlık hakim olmaktadır. Araştırmalar, işyerinde bu tür davranışların yüksek iş memnuniyetsizliği, personel devir, ve hasta izin oranlarının artmasına neden olduğunu göstermiştir (Makarem ve diğ., 2018: 1-2). Dolayısıyla mobbing, ciddi ekonomik sonuçları olan oldukça yaygın görülen bir olgudur. Workplace Bullying Institute (WBI) rakamlarına göre 2017 yılında 60,4 milyon Amerikalı işyerinde zorbalığa maruz kalmıştır (WBI, 2017). Türkiye Mobbing Mücadele Derneğinin açıklamasına göre Türkiye’de Mobbing ile ilgili net bir istatistik bulunmamakla birlikte, çalışma nüfusunun yaklaşık olarak %40’nın mobbinge maruz kaldığını, bu oranın da 9 milyon 600 bin kişiye denk geldiğini ifade etmiştir (t24 Gazetesi, 15.03.2019). Birey ve grupların diğerlerine kendi arzu ve hegemonyasını kabul ettirmek için baskı yapması, dolayısıyla mobbing uygulamalarının kişiler arası ilişkilerin kaçınılmaz bir yönüdür (Kieffer, 2013: 71). Bu nedenle iş hayatında son derece yaygın olarak görülen, psikolojik ve ekonomik zararları ulusal düzeyde oldukça yüksek rakamlarla ifade edilen bu olgunun, bütün boyutlarıyla açıklanması gerekmektedir. Her bir mobbing olayının kendine

özgü karakteristiğinin derinlemesine araştırılması, incelenmesi ve nedensellik ilişkilerinin ortaya konulması, söz konusu olgunun daha iyi anlaşılmasına bağlı olarak, bu tür davranışlara karşı hukuksal, örgütsel alanlardaki çözüm odaklı düzenlemelere katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı mobbinge konu olan olayın analizinin yapılarak, örgütsel ve yönetsel nedenlerinin, kurbanların üzerindeki etkilerinin ve çözüm yollarının belirlenmesidir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Mobbing Kavramı

Yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde insanların, kendilerini değerli hissetmelerini ve desteklenmelerini sağlayan örgütsel unsurların bulunması son derece önemlidir. Ancak, gündelik yaşamda çalışma ortamına ilişkin konuların çoğu kez önemsenmediği ve göz ardı edildiği görülmektedir. Bu durum iş yerinde sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşyeri sorunları, çalışanların işyerindeki sosyal ilişkileri üzerinde etkisi bulunan iş sisteminin tasarım ve yönetiminin tüm yönleriyle ilgilidir. Son yıllarda önem kazanan iş yerinde yaşanan sorunlarından birisi de mobbingtir (Feria ve diğ., 2018:841). Mobbing, mağdur tarafından istenmeyen, kasten veya bilinçsiz bir şekilde yapılan, ancak açıkça aşağılanma, suç ve sıkıntıya neden olan ve iş performansını etkileyebilen bir veya daha fazla çalışana yönelik, tekrarlanan eylem ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır (Einarsen, 1999:17-18). Bu eylemlerin örnekleri arasında "işle bağlantılı olarak aşağılama veya alay etme", "kişiyi görmezden gelmek veya düşmanca bir tepkiyle karşılaşmak ve diğer çalışanlar arasında çalışana yönelik aşırı iğneleyici sözler söylenmesi sayılabilir. Bireyler bu eylemlere ne kadar sık maruz kalırsa, o kadar çok mobbing uygulamalarına maruz kaldıkları kabul edilmektedir (Giorgi ve Perez, 2015:227). Dolayısıyla mobbing uygulayan kişi hedefini küçük düşürmeye ve aşağılamaya çalışmaktadır. Bu tür eylemler ayrıca ilgili bilgileri reddetme, işi zorlaştırmayı ve zor hedefler koymayı da içermektedir (Ashaf ve Khan, 2014:172-173). Mobbing, çoğunlukla sözel karakterli (dolaylı veya doğrudan, pasif veya aktif) farklı davranış türlerini içermekte ancak az da olsa, bazı durumlarda, fiziksel şiddeti de içerebilmektedir (Pilch ve Turska, 2015:83; Einarsen, 1999:17). Örneğin Norveçli tersane işçileri üzerinde yapılan bir araştırmada, işçilerin %88'nin iş yerinde psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ancak içlerinden %2,4'nün fiziksel şiddet gördüğü bulgularına ulaşılmıştır. 137 Norveçli tersane işçisi zorbalık ve taciz mağdurları, sosyal izolasyon ve dışlanma, iş ve çabaların değerini düşük gösterme, alay ve aşağılayıcı yorumlar gibi davranışları içermektedir. Bunlar (Einarsen: 1999: 17) ;

- İş görevlerinin değiştirilmesi veya görevlerin yerine getirmelerini zorlaştırıcı davranışlar.

- Sosyal izolasyon
- Alay, hakaret, dedikodu ve benzeri davranışlar ile kişiliğe veya özel hayata karşı saldırılar.
- Topluluk önünde küçük düşürücü davranışlar veya sözlü tehditler, bağırılmalar.
- Fiziksel şiddet veya tehditler olarak belirlenmiştir.

Sir Cooper (2017: 459) araştırmasında iş yerlerinde mobbing ile ilgili 20'den fazla olumsuz davranış biçimi tespit ettiklerini ifade etmiştir. Daha çok yöneticiler ile ilgili olan bu davranış biçimleri arasında; başa çıkılamayacak iş yükleme, gerçekçi olmayan süreler, performansı etkileyen bilgileri saklama, meslektaşlarının önünde küçük düşürmeye yönelik hareketler, yetkinlik seviyelerinin altında işlerin verilmesi, tehditler, sürekli olarak daha önce yapılan hataların hatırlatılması ve mağdurun devamlı olarak eleştirilmesi, işlerin aşırı olarak izlenmesi sayılabilir. Öte yandan iş yerlerinde yaşanan her çatışma veya her anlaşmazlığın mobbing olarak değerlendirilmemesi gerekir. Mobbingin varlığından söz edebilmek için, her şeyden önce bu tür davranışların bir iş yerinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunun yanında bir olayın mobbing olarak değerlendirilmesi için davranışların ayda birkaç kez tekrarlanması, birtakım evreler içine geçmiş olması ve bunun tekrarlama sıklığı ve uzun süre devam etmesi ve davranış tarzlarının kişiye kötü muamele şeklinde olması gerekmektedir. Bir tacizin mobbing olarak adlandırılması için en azından kasıtlılık, süreklilik ve sistemlilik niteliklerini taşımaları ve bu unsurların varlığının teşhisi içinse, çatışmanın, kurum kültürünün ve taciz sürecinin incelenmesi gerekmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 14 ). Dolayısıyla tekrar eden, istenmeyen, düşmanca algılanan ve mağdurun kendisini savunamadığı davranışlar mobbing olarak adlandırılabilir. Mağdurun kendisini savunamayışında mağdurun kişilik özellikleri, sosyo-ekonomik koşullar ve hatta fiziksel şartlar dahi etkili olabilir (Einarsen, 1999: 18).

Mobbing günlük iş yaşamında oldukça yaygın olarak görülmektedir (Einarsen: 1999: 18). 2017 yılında yapılan araştırmada ABD işgücündeki her beş kişiden neredeyse biri işyerinde mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır (Workplace Bullying Institute [WBI], 2017; Cassie ve Crank, 2018: 417). Türkiye Mobbing Mücadele Derneği Merkezinin açıklamasına göre Türkiye'de 2011-2016 yılında 38.262 kişi derneğin telefonunu arayıp, mobbinge uğradığını bildirmiştir (Hürriyet, 31.08.2017). Yapılan açıklamada Türkiye'de mobbing ile ilgili net bir istatistik bulunmamasıyla birlikte, çalışma nüfusunun yaklaşık olarak %40'nın mobbinge maruz kaldığını bu oranın da 9 milyon 600 bin kişiye denk geldiğini ifade etmiştir (t24 Gazetesi, 24.10.2018). Türkiye Psikiyatri derneğinin açıklamasına göre ise Türkiye'de iş yerinde mobbinge uğrama oranı % 10 olarak tespit edilmiştir. Bu orana göre

Türkiye’de her 10 kişiden biri mobbinge uğramaktadır. En sık görülen mobbing türleri, yıldırma ve yıpratma, ikinci sırada kapasite üzerinde iş yükleme, üçüncü sırada ise alay etme, küçük düşürme, hakaret olarak belirlendiğini ifade edilmiştir (Milliyet, 14.10.2017).

### **1.2. Mobbingin Tanımı**

Yazında mobbing hakkında tanımlar incelendiğinde kavram üzerinde genel anlamda bir fikir birliğine varıldığı görülmektedir. En geniş anlamda ele alındığında mobbing işyerinde zorbalık, birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal olarak dışlamak ya da işlerini olumsuz yönde etkilemek anlamına gelir (Ashaf ve Khan, 2014:173). Ancak bu tacizin sistematik olması ve belli bir süreç içermesi gerekmektedir. Giorgi ve Perez (2015:227) ‘e göre mobbing, bir kişinin sistematik olarak ve uzun süre boyunca psikolojik şiddete dolaylı ve ince biçimlerde maruz kaldığı bir taciz ve sosyal dışlanma sürecidir. Giorgi ve Perez (2015)’in aktardığı tanımında sistematik olarak ve ince biçimde gerçekleştirilen davranış ifadeleri mobbing olayının amaçlı ve bilinçli bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak mobbing davranışları bilinçsiz olarak gerçekleştirilebilir. Zira Einarsen (1999: 17-18) bu tür davranışların bilinçsiz bir biçimde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Yazara göre mobbing, mağdur tarafından istenmeyen, kasten veya bilinçsiz bir şekilde yapılan ancak açıkça aşağılama, suç ve sıkıntıya neden olan ve iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olabilen bir veya daha fazla işçiye yönelik olarak tekrarlanan eylem ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Einarsen (1999) ile benzer biçimde Cassie ve Crank, (2018: 418) mobbing tanımlarında en az üç ortak özellik olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki hedef alınan bir kişiye psikolojik şiddet de içeren, bilgi saklama, saldırgan göz teması, alay etme, izolasyon, jestler, ayrımcılık gibi olumsuz davranışlarda bulunulmasıdır. İkincisi ise belirli bir süreci içermesi gerektiğidir. Leyman (1996) bu süreyi altı ay olarak belirtmiştir. Üçüncü ve son özellik ise mağdur ve mobbing uygulayıcısı arasında güç asimetrisi olmasıdır. Bu durum mağdurun kendisini korumasını ve intikam alma yeteneğini sınırlandırmaktadır (Makarem ve diğ. 2018: 1). Bu tanımlardan yola çıkarak bir tanım ortaya koyacak olursa; mobbing, iş yerinde belirli bir süreç boyunca devam eden, bilinçli veya bilinçsiz olarak, bireyi yıpratıcı ve küçük düşürücü, tekrarlı ve sistematik davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir.

### **1.3. Mobbingin Nedenleri**

Mobbing çok nedene bağlı bir fenomen olarak çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların, iş ortamındaki eksikliklerin veya bireysel ve durumsal faktörler\* arasındaki

---

\*Sosyal psikoloji insan davranışlarını, kişisel ve durumsal faktörlerin birbirini etkileyen belirleyiciler olarak işlediği üçayaklı karşılıklılık modeli ile açıklar. Bu kapsamda mobbing belirli bir durumda bulunan kişiler arası

etkileşimin sonucu olarak ele alınabilir. Bireysel farklılar olarak ele alındığında bu sürecin kişiler arasında gerçekleşen güçlü çatışmalardan, yetkinin kötüye kullanılmasından, öfkenin üçüncü tarafa aktarılmasından, ayrımcılıktan ve baskıcı örgütsel uygulamalardan kaynaklanabilir (Pilch ve Turska, 2015: 83-84). Mobbing ile ilgili nedenler mağdur, uygulayan kişi, örgüt kültürü ve hatta ülke kültürüyle ilgili olabilir (Henle ve Gross 2014: 463; Pilch ve Turska, 2015: 85; Lingnau ve diğ., 2017:1199; Giorgi ve diğ., 2015: 227-228). Bu nedenler aşağıda açıklanmıştır.

**Mobbing Mağduru:** Henle ve Gross (2014: 463) ve Aquino ve Bradfield, (2000: 526-527) mobbing uygulamalarına maruz kalan kurbanların kişilik özelliklerinin onların hedef olarak seçilmelerinde önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Yazarlar herkesin bu tür davranışlara eşit bir hedef teşkil etmediğini, bazı mağdurların kimi duygusal davranışlarının (örneğin öfke, sosyal normların ihlali, uysal veya yumuşak davranış özellikleri) onların isteyerek veya istemeden bu tür davranışların hedefi haline getirebileceğini belirtmektedirler. Henle ve Gross (2014:463), 222 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, duygusal istikrar ve sorumluluk duygu düzeyi düşük olan çalışanların, mobbing ile ilişkili olumsuz duygu yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Mobbing Uygulayan Kişi:** Mobbing uygulayan kişi ile ilgili özelliklere bakıldığında genel olarak kıskançlık ve yetersiz yönetim yeteneği olarak iki ortak unsurun bulunduğu görülmektedir. Finlandiya Üniversitesi çalışanları arasında yapılan bir ankette de mobbing konusunda algılanan üç ana neden statü ve iş pozisyonları, kıskançlık ve rekabet olarak belirlenmiştir. Belediye Yetkilileri Birliği'ne üye olan 95 mağdur arasında yapılan bir başka çalışmada mobbing uygulamaları için önemli iki neden olarak kıskançlık ve yönetim yeteneğinin yetersizliği olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Einarsen: 1999: 20 ). Bunun yanında uygulayıcının psikopati gibi kişilik bozukluğuna sahip olması da mobbing uygulamasının bir nedeni olabilir. Lingnau (2017) örgütte görev yapan bu kişileri kurumsal psikopatlar olarak adlandırmaktadır. Kurumsal psikopatlar örgütlerde başarılı bir şekilde çalışan ancak bencil, manipülatif hareketlere sahip ve empati, pişmanlık ve vicdan azlığı sergileyen bireylerdir (Lingnau ve diğ., 2017:1193). Boddy (2011) söz konusu kişilik özelliklerinin mobbing uygulayıcılarının kişilik özellikleri ile örtüştüğünü ifade etmekte ve bu nedenle örgütler için birer risk faktörü oluşturduklarını belirtmektedir. Ayrıca yazar gerçekleştirmiş olduğu

---

ilişkilerin bir ürünüdür ve uygulayıcı, hedef ve sosyal şartlar arasındaki karmaşık etkileşim yoluyla gelişir. Kişisel faktörler negatif etki, yaş, cinsiyet, kadro ve hedefin davranışlar gibi pek çok değişkeni içermektedir. Durumsal faktörler ise örgüt kültürü, hiyerarşik ve informal ağlardaki pozisyon, kontrol eksikliği gibi örgütsel ve yönetsel yönleri kapsamaktadır (Mathisen ve Øgaard, 2012: 541).



araştırmada kurumsal psikopatlık ile mobbing arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Boddy, 2011: 368).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü bireylerin farklı örgütlerdeki davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Zayada, 2018: 419). Örgüt kültürü norm ve değerler aracılığıyla gizli ve fakat güçlü bir biçimde örgüt çalışanlarının davranışlarını etkiler. Örgüt kültürü mobbing davranışlarını normal olarak kabul edebilir veya hoş görebilir. Öte yandan örgüt kültürünün bir unsuru olarak güç asimetrisi ve liderlik biçimleri, birbiriyle uyuşmayan istekler, belirsiz ve haksızlıklar mobbing içeren davranışların meydana gelmesine yol açabilir (Tambur ve Vadi, 2012: 755-758; Mizrahi, 2013: 446). Tambur ve Vadi (2012) çalışmalarında örgüt kültürünün alt boyutları olarak görev ve ilişki oryantasyonu ile mobbing arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Tambur ve Vadi, 2012: 755-758).

**Ülke Kültürü:** İnsan sosyal bir varlıktır ve toplum içinde yaşar. Sosyal bir varlık olarak insanın içinde yaşadığı toplum, tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkardığı değer ve normlar aracılığıyla doğduğu andan ölümüne dek ister istemez onun algılarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Her toplum, insan ihtiyaçlarını karşılamak için tarihsel bir birikim sonucu oluşturmuş olduğu bu değer ve normları içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur. Söz konusu miras, onu diğer toplumlardan ayırır. Dolayısıyla her toplumun kültürü birbirinden farklıdır (Nişancı, 2012:1279). Farklı toplumsal kültürler insanların mobbing algılarında farklılıklara yol açabilir. ÖrneğinGiorgi ve Perez (2015: 227-228) mobbing davranışının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi bulunmakla birlikte bu etkinin ülkeden ülkeye değiştiğini belirtmektedir. Yazarlar eril kültürel özelliklere sahip olan toplumlarda zorbalık davranışına maruz kalan çalışanların iş tatmini düzeyinin, dişil kültüre sahip olan toplumlarda çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Özellikle, zorbalık davranışının ince ve belirsiz doğası göz önüne alındığında çalışanlar kimi zaman maruz kaldıkları olumsuz davranışları fark etmeyebilir veya bu tür davranışları doğal ve performans artışı için yapıldığı biçiminde algılayabilirler. Böyle bir durum paradoksal olarak çalışanda performans artışına neden olabilmektedir. Öte yandan Jacobson ve diğ. (2013) çalışmalarında ulusal kültürün üç alt boyutu olarak girişkenlik, grup içi kolektivizm ve güç mesafesi boyutları ile mobbing arasında ilişkileri tartışmış ve her bir kültürde test edilmesi için dokuz önerme ortaya koymuşlardır (Jacobson ve diğ., 2013: 9-15). Sonuç olarak ülke kültürü örgütlerde mobbing algısı ve davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

#### 1.4. Mobbing Süreçleri

Mobbing çoğunlukla sözel karakterli (dolaylı veya doğrudan, pasif veya aktif) farklı davranış türlerini içermektedir. Ancak çok nadir durumlarda fiziksel şiddet olayları da görülmektedir. Mobbing yavaş yavaş, zaman içerisinde gelişen bir süreçtir (Pilch ve Turska, 2015: 83). Bu tür davranışlar hemen her gün ve uzun bir süre boyunca gerçekleşmekle beraber en az altı ay devam etmesi gerekmektedir. Geçici çatışmalar mobbing olarak ele alınmaz (Leymann, 1990: 120). Dolayısıyla mobbing geçici bir çatışma değil işleyen bir süreçtir.

Einarsen ve diğ. (1994)'e göre mobbing süreci en az dört aşama içermektedir. Bunlar; saldırgan davranış, mobbing, damgalanma ve ağır travma aşamalarıdır. İlk aşamada iş yerinde bir veya daha fazla insana karşı oldukça saldırgan çıkışların yönlendirilmeye başlandığı bir durum söz konusudur. Ancak bu aşama mobbing olarak adlandırılmaz. Mobbing, saldırgan çıkışların daha açık, doğrudan ve sık olduğu sonraki aşamada söz konusu olmaktadır. Bu aşamada, mağdurun kendisi, psikolojik ya da sosyal faktörlerin bir sonucu olarak iş çevresi tarafından damgalanır ve artık kendisini savunmakta zorlanmaktadır. Bu durum daha sonra mağdurun zihinsel ve fiziksel sağlığını büyük ölçüde etkilemektedir (Einarsen: 1999: 19). Tüm bu süreçlerin sonunda mağdur, ya kendi isteği ile istifa eder, ya işten çıkarılır, ya da erken emekliliğe zorlanır (Mizrahi, 2013: 445). Bu trajik kaderden sorumlu olanlar, iş arkadaşları veya yönetim olabilir (Leymann, 1990:120).

#### 1.5. Mobbingin Sonuçları

İşyerinde mobbinge maruz kalmak, mağdur, iş arkadaşları ve tüm organizasyon için önemli sonuçları olan ciddi bir sosyal stres unsurudur (Pilch ve Turska, 2015: 83). Calwell ve Canuto-Carranco, 2010) çalışmalarında “örgütsel terörizm” kavramı üzerine odaklanmışlar, örgütsel terörizmi, “herhangi bir örgüt üyesinin, uzun vadeli refahını ve örgütün büyümesini baltalayan ve örgüt üyelerinin haklarını reddeden, eylemler” olarak tanımlamışlardır. Yazarlar örgütsel terör yaratan yöneticilerin örgütsel zenginlik yaratma, çalışanın iş tatmini ve iş yaşam kalitesini önemli ölçüde bozduğunu belirtmektedir (Calwell ve Canuto-Carranco, 2010: 159-160). Tüm bu söylenenlerden hareket edilirse, mobbing uygulayıcılarını, örgüte ve üyelerine zarar veren bir örgütsel terörist olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır. Gerçekten de bu kişiler, hedef aldıkları mağdur üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirirler. Mağdura zihinsel ve psikolojik zararlar vererek onların çalışma yeteneklerinin azalmasına ve özgüvenlerini kaybetmelerine neden olurlar (Feria ve diğ., 2018: 842). Mobbing mağdurlarında depresyon, anksiyete bozukluğu, travma sonrası stres bozukluğu, yüksek intihar riski, uyku sorunları, yanma, psikosomatik sağlık şikayetleri, kas-iskelet sistemi



şikayetleri saptanmıştır. Örgütsel düzeyde mobbing maliyetler doğurur, verimliliği ve itibarı etkiler, mesleki ilişkilerin bozulmasına, iletişim kalitesinin zarar görmesine, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasına, devamsızlığın artmasına ve şirket imajında çatlaklara neden olur. Örgütsel kültüre korku ve düşmanlık hakim olur. Çalışmalar, işyerinde mobbing davranışlarının yüksek iş memnuniyetsizliği, personel devir ve hasta izin oranlarının artmasına neden olduğunu göstermiştir (Makarem ve diğ., 2018: 1-2; Feria ve diğ., 2018: 842; Ashaf ve Khan, 2014: 172-174; Einarsen: 1999: 18). Ayrıca, mobbing davranışlarına doğrudan maruz bırakılmayan, ancak çalışma grubunda tanık olan çalışanların devamsızlıklarının arttığı ve daha düşük iş tatminlerinin azaldığı belirtilmektedir. Bu etki “ikincil mobbing” olarak adlandırılmaktadır (Sir Cooper, 2017: 459).

### 1.6. Mobbinge Karşı Alınacak Önlemler

Mobbing ile mücadelede ilk yapılması gereken toplumun bilinçlendirilmesidir. Bu kapsamda mobbing ile toplumsal mücadele yöntemleri üç ana başlık altında ele alınabilir (Mizrai, 2013: 448); **İletişim Araçları:** Günümüzün en etkin iletişim araçları konumunda olan sosyal medya araçları yardımıyla toplum mobbing konusunda bilinçlendirilebilir. **Telefon Yardım Hatları:** Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde mobbing mağdurlarına yardımcı olan destek hatları mevcuttur. Türkiye’de ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi Alo 170 hattı kurulmuştur. Bu hatta psikologlar aracılığıyla mobbing mağdurlarına psikolojik destek sağlanmaktadır. **Sendikalar:** Birer kurumsal yapı olarak sendikalar, üyelerinin iş yaşamındaki sorunlarıyla ilgilenir. Sendika temsilcileri işyerlerinde ortaya çıkan mobbing saldırılarını araştırabilmekte, iş sözleşmesine mobbing’e karşı yaptırım içeren maddeler ekletebilmektedirler.

Öte yandan Türkiye’de “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu ve 2011/2 sayılı 8 maddelik bir başbakanlık genelgesi 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmasına rağmen, genelge yükümlülüklerine aykırı hareket edenler hakkında uygulanacak yaptırımlar konusunda düzenleme getirmemiştir (Sayan ve Özacit, 2018: 288). Dolayısıyla mobbing uygulayıcılarına yönelik yaptırımlar konusunda hukuki bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır.

Tüm bu söylenenlere ek olarak, mobbing uygulamalarına neden olan farklı dini inançlar, siyasi görüşler, cinsellik gibi konularla ilgili toplumsal önyargılar mobbingin ortaya çıkmasına yol açan unsurlardan bazılarıdır. Bu kapsamda toplumun bir parçası olarak örgütlerin görevlerinden biri de bu gibi olumsuzlukları kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri farkındalık çalışmaları sayesinde minimize etmek, örgüt üyelerinin bu gibi önyargılardan

kurtulmasına yardımcı olarak, onların empati yeteneği kazanmasını sağlamaktır (Majidli ve Budak, 2018: 153-154).

Bunun yanında yöneticileri seçerken, sosyal ve kişilerarası becerilerinin işe alım sürecinde daha önemli bir rol oynaması sağlanmalıdır. İnsanları övgü ile ödüllendirmek, onların değerli hissettirmek, özerklik sağlama ve işlerini kontrol etme güven ve refah kültürü yaratma konusundaki yumuşak beceriler, işyerinde zorbalık kültürünü önlemenin temelini oluşturur. Tüm bu söylenenlere ek olarak, bildiren kişinin kariyerine zarar vermeden, mobbing davranışlarının rapor edilebileceği ve şikayetin bağımsız olarak soruşturulmasına olanak veren bir prosedürün geliştirilmesi ve çalışanların yıllık olarak denetlenmesi gerekmektedir. İngiliz sosyal reformcusu John Ruskin'in 1871'de yazdığı gibi; “*insanların işlerinde mutlu olabilmeleri için bu üç şeye ihtiyaç vardır: buna uygun olmalı, çok fazla şey yapmamalı ve içinde başarı duygusuna sahip olması gerekir*” (Sir Cooper, 2017: 459).

## 2. YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden örnek olay yöntemi seçilmiş olup, veri toplama tekniği olarak da yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusunun kendine has özelliği ve daha detaylı olarak, derinlemesine incelenmesi gerekliliği, söz konusu nitel araştırma tekniklerinden örnek olay yönteminin tercih edilmesinin nedenini oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminde ölçümler, araştırmacıya kaç kişinin nasıl davrandığı konusunda bilgi vermesine rağmen davranışlarının nedenleri konusunda bilgi vermemektedir. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim ve sosyal bilimler insana ve topluma ait davranışları incelemektedir. Bu tür davranışların nedenlerinin nicel araştırma yöntemleriyle (sayılarla) açıklanması oldukça zordur. Nitel araştırma; insan ve grup davranışlarının nedenlerini anlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 24). Yorumlayıcı paradigmaya göre bilim insanın görevi, nesnel olarak dışımızda olan gerçeklik anlayışı yerine, gerçekliğin toplumsal olarak inşa edildiği anlayışından hareketle, insanların kendi deneyimlerine atfettikleri anlamları yorumlamak ve çözümlenmeye çalışmaktadır (Altunışık ve diğ., 2004: 9). Dolayısıyla örnek olay yöntemi, örgüt içinde gerçekleşen sosyal ilişkileri açıklayabilmek gibi diğer yöntemlerle açıklanamayan durumlar için en uygun araştırma yöntemidir (Altunışık ve diğ., 2004: 223). Bu çalışmanın konusu da örgüt içi sosyal ilişkileri incelemek ve çözümlenmek olduğu için, nitel araştırma tekniklerinden örnek olay yöntemi seçilmiştir.

## **2.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı mobbinge konu olan olayın analizinin yapılarak, örgütsel ve yönetsel nedenlerinin, mağdurlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve sorunun çözüm yollarının belirlenmesidir.

## **2.2. Araştırmanın Önemi**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Dolayısıyla yaşamlarının büyük bir kesimini geçirdikleri işyerlerinde insanlar, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı istemektedirler. Ancak ne var ki mobbing olayları dünyada ve Türkiye’de oldukça yaygın olarak görülmektedir. Hemen her çalışan hayatının belli bir döneminde mobbinge maruz kalmaktadır. Söz konusu olgunun gerçekleşmesinde örgütsel yapı, kurban ve failin kişilik özellikleri, toplumun kültürel yapısı gibi pek çok unsur etkili olabilmektedir. Ayrıca mobbing olayları kişiler için kimi psikolojik rahatsızlıklarla sonuçlanırken, örgüt açısından da verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Fenomenin bu kadar yaygın olarak görülmesi düşünüldüğünde makro düzeyde yaşanan kayıpların boyutu oldukça yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Dolayısıyla yazında yaşanan her bir olayın neden ve sonuçlarının ortaya konulması, kendine özgü niteliklerinin belirlenmesi, kavramın daha net olarak ortaya konulması, bu konudaki hukuksal, örgütsel ve psikolojik alanlardaki gelişme ve düzenlemeleri şekillendirecektir. Bu kapsamda bu çalışmanın önemi, her sosyal olayın kendine özgü dinamikleri olduğu ilkesi kapsamında, olayın örgütsel ve yönetsel nedenlerinin ve kurbanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve çözüm önerilerinin ortaya koyulması yoluyla yazına katkı sağlamayı hedeflemesidir.

## **2.3. Örneklem**

Niteliksel araştırma yöntemi genel olarak olasılıksız örnekleme tekniklerini kullanmaktadır. Bu belirli bir araştırma bulgularının genelleştirilemeyeceği ancak belirli bir popülasyon için geçerli olacağı anlamına gelir. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü genelleştirme amacıyla değil, konuyu derinlemesine araştırmak ve zengin bilgi toplamak amacıyla belirlenmektedir. Bu nedenle, nicel araştırmada kullanılan olasılıklı örnekleme ile karşılaştırıldığında olasılıksız örnekleme tekniğinde çok daha küçük sayılar söz konusu olabilir (Higginbottom, 2004:14). Bu noktada araştırmada amaçlanan derinlemesine bilgi elde etmekse ve örneklem birimlerinden bilgi gelmiyorsa, doyum noktasına ulaşılmıştır. Doyum noktasına ulaşıldığında örnekleme dahil etmeler durdurulur. Nitel araştırmalarda örneklem sayısı ister bir (N=1), ister elli (N=50) veya yüz (N=100) olsun, ideal bir örneklem büyüklüğü için temel kural, bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsüdür (Baltacı,

2018: 262; Malterud ve diğ., 2015: 1758). Seçim yöntemi olarak amaçlı örnekleme yöntemi (olasılıksız yöntem) kullanılmıştır. Bu kapsamda olay mağduru dört iş gören ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcılar şirkette yedi iş görenin mobbing uygulamasına maruz kaldığını belirtmişlerdir, ilk üç iş görenle ilgili elde edilen bilgilerle konu ile ilgili gerekli ve yeterli bilgilerin alındığı, konunun özünün anlaşıldığı ve dördüncü iş görenin söylemiş oldukları bilgilerin konunun özünüyle ilgili yeni bir boyut getirmediği gözlemlenmiş ve örneklem artırımı durdurulmuştur.

#### **2.4. Araştırmanın Kısıtları**

Örneklem birimlerinden alınan bilgi ve yazarın yorumlama yeteneği ve bilgi sınırı bu araştırma için başlıca kısıtlardan biridir. Öte yandan nitel araştırmalar tümden gelim yöntemini kullandığı için (Kinsiz, 2017: 244) mobbing ile ilgili bulgular bu olaya özgü olması araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

#### **2.5. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda kişilerle bir yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere konuyla ilgili üç farklı mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin birincisi sohbet havasında geçmiş, sorun ana hatlarıyla belirlenmiştir. İkinci yarı yapılandırılmış görüşmede olay, kurbanlara tekrar anlatılmış, bu sırada olayın teoriyle ilgili önemli noktalarına ulaşabilmek için görüşmecilere sorular yöneltilmiş ve olaylarla ilgili notlar alınmıştır. Üçüncü görüşmede ise ikinci görüşmede not alınmış olan ve üzerinde durulacak önemli noktalar hakkında oluşturulan sorular görüşmecilere yöneltilmiştir. Daha sonra olay yazıya dökülerek, yanlış anlaşılmaya yer vermemek amacıyla görüşmecilere tekrarlar okutulmuş ve olayın doğru aktarıldığı konusunda onayları alınmıştır.

#### **2.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları**

Nitelikli bir araştırma yapmak, çalışmanın bilimsel olarak kabul edilmesi ve kullanılabilirliği bakımından önemlidir. Fakat geçerlilik ve güvenilirlik konusunda bir ölçüt geliştirmek sosyal bilimlerin karşı karşıya kaldığı en büyük sorunlardan birisidir (Arastaman ve diğ., 2018: 40). Özellikle nitel araştırmalarda bu sorun kendini daha güçlü bir biçimde hissettirmektedir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik konularına yönelik iki farklı görüş bulunmaktadır; Bu görüşlerden ilki nicel araştırmada kullanılan geçerlik ve güvenilirlik ölçütlerinin aynen nitel araştırmaya dahil edilmesidir ki bu pozitivist paradigmanın kabulünü gerektirmektedir. Diğer görüş ise doğa bilimlerinin yöntemlerinin sosyal bilimler için geçersiz olduğunu ileri sürerken, nitel araştırmayla daha uyumlu terimler oluşturmuştur. Burada ele

alınacak terimlerden ilki geçerliliğidir. Angen (2000), tarafından bir araştırmanın kalitesinin ve güvenilirliğinin muhakemesi olarak ifade edilen geçerlilik, dış geçerlilik ve iç geçerlilik olarak ikiye ayrılır (Yaşar, 2018:58-59; Şener ve diğ., 2017: 8). Dış geçerlilik araştırmacı tarafından tanımlanan özel bir durumun veya popülasyonun diğer kişilere veya çevrelere genişletilebilmesini ifade etmektedir (Yıldırım, 2010: 83). Daha farklı bir biçimde söylenecek olunursa dış geçerlilik araştırma sonucunun benzer ortam ve olaylara genellenebilmesidir (Karataş, 2015: 77). İç geçerlik ise araştırmadan elde edilen bulguların ve sonuçların ve bunlardan yola çıkılarak yapılan yorumlamaların gerçek durumu ne ölçüde doğru yansıttığıyla ilgilidir (Yıldırım, 2010: 83). Güvenilirlik ise bir çalışmanın sonuçlarının benzer bir metodoloji altında yeniden üretilebilirliğidir. Kısaca belirtmek gerekirse güvenilirlik, ölçmede basit olarak tutarlılık anlamına gelmektedir (Yağar ve Dökme, 2018: 8). Nitel araştırmalarda Lincoln ve Guba (1985) tarafından “iç güvenilirlik” yerine “tutarlılık”; dış güvenilirlik yerine “teyit edilebilirlik” kavramları kullanılmıştır (Küçükçayır, 2016: 61).

Bu kapsamda ele alınacak olunursa araştırmanın iç geçerliliği (inandırılabilirlik) uzman incelemesi, katılımcıların teyidi ve uzun süreli, derinlemesine (her bir katılımcıyla en az üç kez) gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini (genellenebilirlik) güçlendirmek için veri toplama süreci ve örnek olay ayrıntılı biçimde aktarılmıştır. Araştırmanın tutarlılığını arttırmak için katılımcılarla zaman kısıtlaması olmadan, uzun süreli etkileşim kurulmuştur. Tüm bu söylenenlere ek olarak, kendileriyle yarı yapılandırılmış ikinci ve yapılandırılmış üçüncü görüşmeler gerçekleştirilip, konuyla ilgili daha detaylı bilgiler alınmış, alınan bilgiler doğrultusunda olay yorumsuz olarak aktarılmış en son olarak da örnek olay ve yorumları kendilerine okutularak kendilerinden teyit alınmıştır.

### **3. BULGULAR**

Araştırma Türk çalışanlardan oluşan ancak Türkiye dışında havalimanı işletmeciliği konusunda hizmet veren bir firmada orta düzey yönetici pozisyonunda çalışmış olan dört iş gören ile mülakatla veri toplama tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda çalışanları istifa ettirmeye yönelik, mobbing içeren, bulgulara ulaşılmıştır.

#### **3.1. Örnek Olay**

Olay Türkiye dışında yaşanmasına rağmen, tamamen Türk çalışanlar arasında geçmektedir. Bu nedenle ırksal veya kültürel ayrımcılığa dayalı bir baskı söz konusu değildir. Olayda geçen isimler değiştirilmiş olup ve olay kısaca şu biçimde gerçekleşmiştir;

Söz konusu firmada çalışmakta olan İşletme Müdürü Ali Bey, şirketi düzene sokmak amacıyla havacılık konusunda deneyimli olan ve daha önce birlikte çalıştığı kişilerden oluşan bir ekibi Türkiye’den getirtmiştir. İşletme Müdürü Ali Bey, uzun yıllar havacılık sektöründe çalışan deneyimli bir yöneticidir ve bağlantıları sayesinde Zeki Beyin Genel Müdür pozisyonunda işe alınmasını sağlamıştır. Şirketin Genel Müdür yardımcısının ise işten ayrılması sonucu, boşalan bu pozisyona ise şirket patronunun akrabası olan ve havacılık operasyonları konusunda tecrübesi olmayan Yener Bey getirilmiştir. Bu nedenle Yener Bey, işletme müdürü Ali Beyin ekibiyle birlikte gelen kişilerden olan Burak ve İrfan Bey ile yakın ilişkiler kurar ve ilerlettiği ilişkiler sayesinde zaman içerisinde İşletme Müdürü Ali Bey aleyhinde onlardan bilgi toplar. Bu süreç içerisinde İşletme Müdürü Ali Bey’e yönelik mobbing uygulamaları başlar. Genel Müdür Yardımcısı Yener Bey, İşletme Müdürü Ali Beyin Türkiye’den getirttiği ekipten Ali Bey’in karşısında olmaları yönünde imada bulunur. Bu süreç içerisinde Türkiye’den gelen ekipten olan İrfan ve Burak Bey, Genel Müdür Yardımcısı Yener Beyin tarafında yer alırlar. Öte yandan Türkiye’den gelen havacılık konusunda deneyimli ekip, üst yönetimin aldığı hatalı kararlar nedeniyle sık sık Genel Müdür Zeki Bey ve Genel Müdür Yardımcısı Yener Bey ile çatışma yaşarlar. Zaman içinde İşletme Müdürü Ali Beyin ekibinde yer alan çalışanlara (İrfan ve Burak Bey hariç) mobbing uygulamaları başlar. Bu uygulamalar arasında çalışanlardan yapmış oldukları işler dolayısıyla ardi ardına yazılı savunmalarının istenmesi, kendileri içmelerine rağmen, ofiste sigara içmesinin yasaklanması, işe geç kalındığında oda kapısına olumsuz anlamlar içeren notlar bırakılması, sözlü hakaret, izin kullandırmama, toplantılarda konuşurmama ve iş ile ilgili önerileri kabul etmemek, gizlice ses kayıtlarının alınması gibi psikolojik baskılar saptanmıştır.

Sonuç olarak belirli bir süre sonra özel hayatıyla ilgili bir takım sebepler gösterilerek İşletme Müdürü Ali Beyin işine son verilir. Ali Bey’den boşalan pozisyona, yine Ali Beyin Türkiye’den getirttiği ekipten olan İrfan Bey getirilir. Bir süre daha mobbing uygulamalarına maruz kalan ekip çalışanları, kaygı bozukluğu ve depresif bozuklular gibi psikolojik sorunlar yaşamaya başlarlar ve baskılara dayanamayıp, hepsi farklı zamanlarda istifa ederler.

### **3.2. Olayın Mobbing Açısından Değerlendirilmesi**

Bu bölümde söz konusu olayda mobbinge neden olan unsurların neler olduğu ve mobbingin bireyler ve örgüt üzerindeki etkileri üzerine tartışılacaktır.

**3.2.1. Mobbing Uygulamasına Neden Olan Etkenler:** Olay incelendiğinde on iki unsurun mobbing uygulamasına yol açtığı saptanmıştır.

**Hukuki Eksiklik:** Bunlardan ilki olayın gerçekleştiği ülkede mobbing ile ilgili yasal düzenlemelerin bulunmamasıdır. Hukuk, sürekli birbirleri ve toplumla mücadele halinde olan insanlar arasında hukuksuz – haksız davranışlarda kullanılan bir mücadele örgütlenmesi, bir teminat ve himaye aracıdır (Dilberoğlu, 2016: 1519). İnsanların doğal bir içgüdüyle birlikte yaşamak istediğini savunan klasik zoon politikon felsefesinin aksine Thomas Hobbes, insan doğasının bencil, güvensiz ve korkak bir yapıya sahip olduğundan hareketle “İnsan insanın kurdudur (homo homini lopus)” sözünü söylemiştir (Yeşilçayır, 2014: 63). Bu kapsamda mobbingi tanımlamayan ve bunu suç-ceza ilişkisi içerisinde henüz ele almamış bir hukuksal altyapı, mobbing uygulayıcıları için daha serbest bir hareket imkanı vermekte ve psikolojik taciz içeren davranışları daha rahat uygulayabilmeleri için uygun bir zemin yaratmaktadır.

Öte yandan mağdurlarla gerçekleştirilen mülakatta çalışanların hiçbir sendikaya üye olmadıkları tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların haklarını savunmaları konusunda kendilerine destek olacak bir örgütten yoksun olmaları anlamına gelmektedir.

**Kendi ekibiyle çalışma isteği:** Yöneticiler kendi ekibiyle çalışmak istemektedir. Bunun altında insanların güvendikleri insanlarla çalışma isteği yatmaktadır. Bu sayede belirsizlikleri azaltarak iktidarlarını güçlendireceklerdir (Ekinci, 2017: 74). Çünkü kişiler arası güven işbirliğini kolaylaştıracak ve üçüncü taraflara karşı ittifaklar kurmayı kolaylaştıracaktır (Ellwardt ve diğ., 2012: 526). İncelediğimiz örnek olayda işletme müdürü Ali Beyin işten atılması sonucu Türkiye’den getirdiği ekibinin yönetim tarafından istifaya yönelik mobbing baskılarının maruz kalmasının altında yatan ana nedenlerden birisini bu unsur oluşturmaktadır. Yönetim, Ali Beye karşı kendisiyle işbirliği yapmayan ekibi istifaya zorlayıp yerine daha çok güvendikleri kişileri getirmek istemektedir. Bu nedenle mağdurları istifaya zorlamak için mobbing uygulanmıştır.

**Uygulayıcı ve mağdurlar arasındaki güç asimetrisi:** Leyman (1996) mağdur ve mobbing uygulayıcısı arasında güç asimetrisini mobbing ile ilgili özelliklerden birisi olarak ele almaktadır. Bu durum mağdurun kendisini korumasını ve intikam alma yeteneğini sınırlandırmaktadır (Makarem ve diğ. 2018:1). Örnek olayda üst yönetimin orta yönetim üzerine baskısı söz konusu olup, bu durum mağdur ve uygulayıcılar arasında güç asimetrisinin varlığına işaret etmektedir.

**Kayırmacılık:** Kişisel ilişkiler bakımından ele alındığında akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm, pratikte nesnel ölçütleri bulunan profesyonellik yeteneği yerine nesnel bir ölçüsü bulunmayan akrabaların istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin sahip olduğu beşeri kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi unsurlar dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği özellikleri taşımayan kimselerin yalnızca akrabalık



ilişkileri esas alınarak istihdam edilmeleridir (Ekinci, 48-49; Özler ve Büyükarıslan, 2011:278). Kayırmacı uygulamalar da mobbing nedenleri arasında yer alabilmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmamasıdır (Çögenli ve Asunakutlu, 2016: 19-29). Örnek olayda daha önce iş ile ilgili hiçbir tecrübesi bulunmamasına rağmen patronun akrabası olması nedeniyle müdür yardımcılığı konumuna getirilen Yener Beyin ve eski işletme müdürü Ali Bey tarafından işe alınması sağlanan Genel Müdür Zeki Beyin durumu bu kapsamda ele alınabilir. Mülakattan elde edilen bilgiler kapsamında Yener Beyin havacılık hakkında hiçbir tecrübesi olmaması verdiği kararlar konusunda Ali Bey ve ekibiyle çatışmalar yaşamasına neden olmaktadır. Süreç içerisinde söz konusu çatışmalar süreklilik ve şiddet kazanarak mobbing niteliği taşımaya başlamıştır. Öte yandan mülakat sonucu elde edilen bulgulardan Ali Bey tarafından işe alınması sağlanan Zeki Beyin de zaman içerisinde Ali Beye karşı mobbing uygulamalarına sessiz kaldığı ancak Ali Beyin ekibine mobbing uyguladığı bilgisi elde edilmiştir.

**Fırsatçılık:** Williamson (1985) tarafından kendi çıkarlarını kurnaz yaklaşımlar ile öne çıkarması olarak tanımlanan fırsatçılık, özellikle aldatmak, çarpıtmak, gizlemek ve ayrıca şaşırtmak için harcanan hesaplı bir çabayı ifade etmektedir (Williamson, 1985:47; Ekinci, 2016:16-17; Ekinci, 2016:67). Gerçekleştirilen görüşmelerde, İşletme Müdürü Ali Beyin ekibinden olan İrfan Beyin, kendi çıkarları için, Genel müdür yardımcısı Yener Beye, Ali Bey hakkında bilgiler vererek, Ali Beye yönelik mobbing uygulamasına destek vermiş ve Ali Bey işten atıldıktan belli bir süre sonra onun yerine işletme müdürü olarak geçmiştir.

**Emir-Komuta yapısında hiyerarşiyi dikkate almama:** Mağdurlarla gerçekleştirilen görüşmelerde, Genel Müdürün çalışanlara yardımcısının haberi olmadan direk görevler verdiği bilgisine ulaşılmıştır. Ancak Genel Müdür Yardımcısı Yener Bey bu noktada çalışanlara Genel Müdürün tarafından çalışanlardan doğrudan istenen her türlü görevin kendisine bildirilmesini istemiştir. Bu noktada mağdurlardan biri, genel müdür tarafından kendisine doğrudan verilen görevi müdür yardımcısına bildirmiş, bu bilgilendirmeden dolayı terfi verilmediği daha sonra kendisine bildirilmiştir. Üst yöneticilerin arasındaki iletişim eksiklikleri ve anlaşmazlıklar, altta çalışanlara yönelik baskıların oluşmasında ve alt-üst arasında çatışmaların yaşanması bakımından bir mobbing tetikleyicisi olabilir.

**Örgüt Kültürü:** Mağdurlarla gerçekleştirilen görüşmelerde, işletmede korku kültürünün hakim olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu noktada Genel Müdür Zeki Beyin, Genel Müdür Yardımcısı Yener Bey de dahil olmak üzere, çalışanlara oldukça sert ve kimi zaman hakarete varan ithamlarda bulunduğu belirtilmiştir. Genel olarak baskının yukarıdan aşağıya hiyerarşiler aracılığıyla taşındığı bulgusuna ulaşılmıştır. Korku kültürünün bir sonucu olarak

işletmenin personel devir hızının oldukça yüksek olduğunu ifade eden mağdurlar, diğer çalışanların mutlu olmadıklarını ancak aldıkları yüksek ücret yüzünden kalmaya katlandıklarını belirtmişlerdir.

**Mobbing Uygulayıcılarının Kişilik Özellikleri:** Gerçekleştirilen görüşmelerde mobbing uygulamacıların pozisyonlara kayırmacılık ile gelmiş, iş için yeterli bilgiye sahip olmayan, yönetsel kabiliyetleri zayıf, saldırgan ve fırsatçı kişilik yapılarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Einarsen (1999:2) mobbinge yol açan etkenler olarak, statü ve iş pozisyonu elde etmek, kıskançlık ve rekabetin etkisini ifade etmektedir. Söz konusu olayda mobbing uygulayıcıların gerekli yeteneklere ve bilgiye sahip olmamaları, ancak mobbing uyguladıkları kişilerin sektörde deneyimli ve bilgili kişiler olmaları, zaman zaman mağdurlarla uygulayıcıların arasında iş ile ilgili çatışmaların yaşanmasına yol açtığı belirtilmiştir. Bu noktada kıskançlık hissi ve rekabet, saldırgan kişilik özellikleriyle birlikte ele alındığında mobbing uygulama sebeplerinden birisi olabilir.

**Mağdurların Kişilik Özellikleri:** Yapılan görüşmelerde mağdurların biri hariç diğer üçünün saldırgan karaktere sahip oldukları belirlenmiştir. Eğer bir kişinin bir olaya baskın müdahale eğilimi saldırgan ise, başka birinin bu davranışı tehdit algılama olasılığı daha yüksektir. Bu duruma karşı cevap, tehdit kaynaklarına saldırgan eylemlerin yönlendirilmesidir. Bu tepki eğilimi oldukça saldırgan kişiler arasında daha da belirginleşebilir. Bunun nedeni uzlaşmacı veya önleyici davranış tarzından ziyade yüzleşmeyi benimsemelerine neden olan saldırgan bilişsel senaryolarının varlığıdır. Potansiyel bir tehdide karşı koyma eğilimi, çok saldırgan kişilerin, daha az saldırgan olan insanlardan daha fazla sayıda kişilerarası çatışmalara karışmasına neden olabilir (Aquino ve Bradfield, 2000: 526-527). Dolayısıyla mağdurların uzlaşmacı bir yapıdan ziyade saldırgan davranışsal eğilimlerinin yüksek olması da mobbing davranışlarına maruz kalmalarında önemli bir etken olabilir. Saldırgan olmayan diğer karakter ise, saldırgan karakterin eşi olduğu için mobbinge maruz kalmıştır.

**Kendi pozisyonunu koruma isteği:** Gerçekleştirilen mülakattan elde edilen bilgiler, Genel Müdür Zeki Beyin, patronun yeğeni Yener Beyin, Ali Bey'e uyguladığı mobbing'e kendi pozisyonunu korumak amacıyla sessiz kaldığını, Ali Beyin ekibine yapılan baskıya ise aynı nedenden ötürü dahil olduğu yönündedir. Aynı şekilde firmadaki diğer çalışanların bir kısmı Ali Beyin ekibine yapılan uygulamaları benimsemediklerini ancak işlerini kaybetmemek için sessiz kaldıklarını veya ses kaydı almak gibi mobbing uygulamalarına dahil oldukları konusunda bilgi edinilmiştir.

**Mağdurların herhangi bir sendikaya üye olmaması:** Çalışanların iş nedeniyle güvenliklerinin ve sağlıklarının her türlü riskten korunması yani çalışanların yasal olarak

güvence altına alınması sendikaların amaçları arasında bulunur. Bu kapsamda sendikalar üyelerinin hakları konusunda onlara destek sağlayan birliklerdir. Sendikaların iş yaşamındaki güçlü pozisyonu onları mobbing gibi olumsuz davranışların engellenmesi konusunda önemli birer aktör durumuna getirmektedir (Öksüzoğlu ve Şeşen, 2018: 140-142). Ancak gerçekleştirilen mülakat sonunda mağdurların hiçbir sendikaya üye olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum onların mobbing karşısında ellerinde zaten az olan savunma araçlarından birine daha sahip olmadıklarını göstermektedir.

**Şikayet ve denetim mekanizmasının olmaması:** Firmada mobbing veya daha farklı konularda çalışanların sorunlarını iletebilecekleri yönetimi denetleyen herhangi bir birim yoktur.

**3.2.2.Örnek Olayda Mobbing Uygulamasının Sonuçları:** Mağdurlarla gerçekleştirilen görüşmelerde, işletmede gerçekleştirilen mobbing uygulamalarının kendileri, diğer çalışanlar ve örgüt üzerine etkilerinin neler olduğuna yönelik sorular yönlendirilmiş ve mobbing uygulamalarının kişiler ve örgüt üzerine olumsuz bazı etkileri olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bir çok çalışmada (Pilch ve Tulska: 2015; Calwell ve Conuto-Carranco, 2010: 160; Feria ve diğ., 2018; Makarem ve diğ. 2018; Ashaf ve Khan, 2014; Einarsen, 1999; Lingnau ve diğ., 2017; Sir Cooper, 2017) mobbing uygulamalarının kişiler ve örgütler üzerine etkilerinin neler olduğu konusuna değinilmiş ve yürütülen araştırma sonucu elde edilen bulguların yazınla uyumlu olduğu görülmüştür. Buna göre mobbing uygulanan mağdurlardan ikisi, çalışmış oldukları beş yıl boyunca maruz kaldıkları baskının kendi psikolojik sağlıklarını bozduğunu ve bu yüzden ilaç kullanmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Buna göre mağdurlardan birisine kaygı bozukluğu, diğerine ise depresif bozukluk teşhisi koyulmuştur. Kişiler yaşamış oldukları baskılar nedeniyle işe gitmek istemediklerini, çalışma saatlerinde ise mümkün olduğu kadar iş dışında başka uğraşlar ile zamanlarını doldurarak veya işin kalitesini düşürerek mobbing uygulamalarına cevap verdiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla mobbing uygulanan kişiler üzerinde ciddi bir verimlilik kaybı söz konusudur. Öte yandan Sir Cooper (2017: 459), mobbing uygulamalarına maruz bırakılmayan, ancak çalışma arkadaşlarına mobbing uygulandığına tanık olan çalışanların da verimlilik ve iş tatmini düzeylerinin düştüğü, işe devamsızlıklarında ise artış görüldüğünü belirtmektedir. Gerçekleştirdiğimiz görüşmelerde de mağdurlar, diğer çalışanların çalışma ortamından, memnun olmadıklarını ancak aldıkları yüksek maaş yüzünden işten ayrılmadıklarını, içlerinde psikolojik rahatsızlıklar nedeniyle ilaç kullananların olduğunu belirtmişlerdir. Görüşme gerçekleştirilen bireyler ayrıca, işletmenin personel devir oranının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgüt açısından ele alacak olursak, bulgular işletmede korkuya dayalı bir örgüt

kültürünün olduğu sonucuna bizi götürmektedir. Korkuya dayalı örgüt kültürü ise kurum içi çatışmaların kronik bir hale dönüşerek mobbing uygulamalarına dönüştüğünü, bunun ise çalışan verimliliğini ve iş tatminini düşürerek, yüksek personel devir hızı ile işletme için ekonomik kayıplara yol açtığı görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Sanayi devrimi ve sonrasında yaşanan gelişmeler, işletme sayı ve kapasitelerinin artmasına neden olmuş, farklı yapıdaki pek çok insanın, uzun saatler boyunca aynı ortamda birlikte çalışması sonucunu doğurmuştur. Birlikte uzun saatler aynı ortamda çalışmak zorunda kalan farklı kişilik ve özelliklere sahip olan insanların birbirleri arasındaki etkileşimleri sonucu çeşitli sorunlar oluşmuş ve söz konusu sorunların farklı yönleri çeşitli disiplinler tarafından incelenerek bir çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda son yıllar insan kaynakları yönetimi alanında üzerinde en çok tartışılan işletme sorunlarından bir tanesi de mobbing olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing en genel anlamda iş yerinde bir kişi veya bir grubu yıldırmaya, bezdirmeye ve istifa ettirmeye yönelik olarak sistemli ve uzun süreli olarak uygulanan baskılardır. Mağdurun üzerinde çeşitli psikolojik sağlık sorunlarının görülmesine neden olurken, onun iş tatmininin ve verimliliğinin düşmesine yol açarak örgütsel anlamda da zararlara yol açan mobbing, çalışma yaşamında oldukça sık görülen ve bu yüzden yüksek ekonomik kayıplara neden olan örgütsel bir hastalıktır. Bu yüzden mobbing, üzerinde daha sık durulması gereken sosyal bir hastalıktır.

Bu çalışmada mobbing uygulamalarına yol açan unsurların daha derinlemesine incelenebilmesi için yurt dışında havacılık işletmeciliği alanında faaliyet gösteren bir işletmede mobbing uygulamalarına maruz kalmış dört çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sektör olarak havacılık işletmesinin seçilmesinin nedeni; bu alanda faaliyet gösteren işletme sayısının artış göstermesi, farklı ülke, dil, din, ırk, kültür, siyasi görüşe sahip olan pek çok insanın tek bir örgütte bir arada çalışması, havacılığın ileri teknoloji kullanımı nedeniyle yüksek maliyetler içermesi ve güvenlik kaygıları dolayısıyla titiz çalışma gerektiren stresli bir sektör olması, tüm bu söylenenlere ek olarak, değişen ve gittikçe zorlaşan aşırı rekabetçi pazar nedeniyle sektör çalışanları arasında rekabetin hız ve şiddetinin yüksek olmasıdır. Söz konusu etkenler ve ağır çalışma ortamı, iş görenler üzerinde strese neden olmakta, artan stres çalışanlar arasında çeşitli çatışmalara yol açmakta, söz konusu çatışmaların süreklilik kazanması durumunda ise mobbing ortaya çıkmaktadır.

Örnek olay incelemesinde mağdurlarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda mobbing uygulamasının neden ve sonuçlarına yönelik bir takım bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre örnek

olay kısaca bir üst düzey yönetici ve onun işe aldığı ekibini istifa ettirmeye yönelik baskılardan oluşmaktadır. Mobbing uygulayıcıları mağdurlara yönelik baskılarını oldukça rahat bir biçimde uygulayabilmektedirler. Bunun nedeni söz konusu ülkede mobbing ile ilgili yasal düzenleme bulunmayışıdır. Öte yandan mağdurların herhangi bir sendikaya üye olmamaları ve işletmenin herhangi bağımsız bir şikayet biriminin bulunmayışı mağdurları tamamen savunmasız bırakmaktadır. Buna ek olarak mobbing uygulayıcıların kayırmacılık ve fırsatçılık sonucu buldukları pozisyonlara gelmeleri, işin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları, onların aldıkları kararların iş ile ilgili deneyimleri yüksek mağdurlar tarafından işin mevzuatına aykırı olması gerekçesiyle uygulanmamasına neden olmaktadır. Bu durum çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır. Bunun yanında olaya bir de iki tarafların saldırgan kişilik özellikleri eklenince mobbing uygulamaları için oldukça uygun bir iş ortamı oluşmaktadır.

Bu kapsamda her bir mağdur için iş yerinde ortalama beş yıl süren baskı ortamı, mağdurların psikolojilerinin bozulmasına yol açmış, onların verimliliklerini düşürmüş ve en sonunda istifa etmelerine neden olmuştur. Bu durum örgütsel iklimi de etkileyip “ikincil mağdur” olarak adlandırılan diğer çalışanların da iş verimliliklerinin düşmesine yol açmış ve örgütte korku kültürü kurumsallaşmıştır. Bu noktada örgütün iş gücü devir hızı artmış ve örgütsel verimlilik düşerek, örgüt için büyük kayıplara neden olmuştur.

Bu örnek olaydan yola çıkarak mobbing uygulamalarının azaltılması için gerekli olan önlemlerin alınması konusunda bir takım önerilerde bulunulabilir. Bunlardan ilk yapılması gereken toplumun mobbing konusunda bilinçlendirilmesidir. Bu konuda sosyal medya, yardım hatları ve sendikalar kullanılabilir. Öte yandan örnek olay göstermiştir ki mobbing uygulamalarında yasal düzenlemeler mağdurların haklarını korumaları bakımından oldukça önemlidir. Bu bakımdan gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve mobbing uygulayanlara yönelik çeşitli yaptırımların bu yasalar kapsamında belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütler kapsamında ele alınacak olunursa; çalışanların sahip olduğu ve mobbingin ortaya çıkmasına yol açan önyargıların, örgütlerin kendi bünyelerinde gerçekleştirecekleri farkındalık çalışmaları ile en aza indirilmesi, örgütlerin yapması gereken uygulamalardan birisidir. Öte yandan yönetici seçiminde sosyal ve kişilerarası becerilerin işe alım sürecinde daha önemli bir rol oynanmasının sağlanması gereklidir. Bunun yanında mobbing uygulamaların en önemli nedenlerinden birisi de işe uygun olmayan kişilerin akraba veya tanıdık olmaları nedeniyle işe alınıp, kollanmasıdır. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yükselmesi kayırmacı uygulamaların azaltılması konusunda önemli bir etken olabilir. Ayrıca, bildiren kişiye zarar verilmesinin önlenmesi, mobbing davranışlarının rapor edilebileceği ve

şikayetin bağımsız olarak soruşturulmasına olanak veren bir prosedürün geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Afacan, Y. (2015). Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing'e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R. Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitabevi, Üçüncü Baskı, Adapazarı.
- Aquino, K. ve Bradfield, M. (2000). Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Ashraf, F. ve Khan, M., A. (2014). Does Emotional Intelligence Moderate the Relationship Between Workplace Bullying And Job Performance?. *Asian Business & Management*, 13(2), 171-190.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 1, ss. 231-274.
- Battal, Ü. Yılmaz, H. ve Ateş, S. S. (2006). Türkiye'de İç Hatlarda Serbestleşme Hareketi ve Geleceği. *Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*, 12-14 Mayıs, Nevşehir.
- Boddy, C. R. (2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367-379.
- Caldwell, C. Canuto-Carranco. (2010). Organizational Terrorism and Moral Choices – Execising Voice When the Leader is the Problem. *Journal of Business Ethics*, Vol: 97, No: 1, pp: 159-171.
- Cassie, K. M.ve Crank, A. K. (2018). Bullies in Our Midst: Workplace Bullying Among Social Service Workers in Long Term Care Facilities. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(4), 417-431.
- Dilberoğlu, A. V. (2016). Cezalar ve Güvenlik Tedbirlerinin Amacı ve Niteliği. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 65(4), 1517-1544.
- Ekinci, B. T. (2017). Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri ile İlişkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 73-96.
- Ekinci, B. T. (2016a). *İşlem Maliyetleri Bağlamında Elektronik Ticaret*. Gece Kitaplığı Yayınevi, Birinci Basım, Ankara.
- Ekinci, B. T. (2016b). *Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık*. Gece Kitaplığı Yayınevi, Birinci Basım, Ankara.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.



- Ellen M. G.Øgaard, T. ve Einarsen, S. (2012). Individual and Situational Antecedents of Workplace Victimization. *International Journal of Manpower*, 33(5), 539-555.
- Ellwardt, L.Wittek, R. ve Wielers, R. (2012). Talking about the Boss: Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*, 37(4), 521-549.
- Feria, J.Martelo, R. J. veFranco, D. (2018). Effects of Mobbing on Labor Productivity. *Contemporary Engineering Sciences*, Vol.11, No.17, pp. 841-850.
- Giorgi, G.Leon-Perez, J. M veArenas, A. (2015 ). Are Bullying Behaviours Tolerated in Some Cultures? Evidence for a Curvilinear Relationship Between Workplace Bullying and Job Satisfaction Among Italian Workers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 131, No. 1, pp. 227-237.
- Henle, C. A.Gross, M. A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 461-474.
- Higginbottom, G. M. A. (2004). Sampling Issues in Qualitative Research. *Nurse Researcher*, Vol. 12, No 1, pp. 8-19.
- Hürriyet Gazetesi ,31.08.2017  
<http://www.hurriyet.com.tr/6-yilda-32-bin-262-kisi-mobbinge-ugradi-40566418>, (15.03.2019).
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A. (2011). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. *T.B.M.M. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu*, Ankara.
- Jacobson, K. J.Hood, J. N. ve Van Buren III, H. J. (2014). Workplace Bullying Across Cultures: A Research Agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kieffer, C. C.(2013). Prologue: Psychoanalytic Perspectives on Bullying. *Psychoanalytic Inquiry*, 33(2), 71-72.
- Kinsiz, D. N. (2017). Sosyolojik Bir Araştırma Yapan Nitel Araştırmacıyı Bekleyen Zorluklar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 47, s. 242-248.
- Konieczny, P. (2018). Volunteer Retention, Burnout and Dropout in Online Voluntary Organizations: Stress, Conflict And Retirement of Wikipedians. *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 199-219.
- Küçükçayır, G. A. (2016). Eğitimcilerin Yıldırımaya Yaşantıları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2, pp. 119-126.
- Lingnau, V.Fuchs, F. veDehne-Niemann, T. E. (2017). The Influence of Psychopathic Traits on the Acceptance of White-collar Crime: Do Corporate Psychopaths Cook the Books and Misuse the News?. *Journal of Business Economics*, 87(9), 1193-1227.



- Majidli, F. veBudak, G. (2018). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129-161.
- Makarem, N. N.Tavitian-Elmadjian, L. R., Brome, D.Hamadeh, G. N. ve Einarsen, S. (2018). Assessment of Workplace Bullying: Reliability and Validity of an Arabic Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *BMJ open*, 8(12), 1-10.
- Malterud, K. Siersma, V. D. ve Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- Milliyet Gazatesi ,(14.10.2017)  
<http://www.milliyet.com.tr/vasifsiz-yoneticiler-mobbing-gundem-2536689/>,  
(15.03.2019).
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri.*Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, No: 2, ss: 443-452.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Ozler, N. D. E. veBuyukarslan, B. A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal Of Business And Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Öksüzöğlü, T. veŞeşen, H. (2018). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kamu İşyerlerinde Mobbing Olgusu: Sendikaların Rolü Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(1).
- Pilch, I.Turska, E. (2015). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, No. 1, pp. 83-93.
- Serin, A. E.Balkan, M. O. veDoğan, H. (2014). The Perception and Causes of Mobbing: Turkey Example. *Journal of Business, Economics and Finance*, Vol: 3, Issue: 1, pp: 5-17.
- Sir Cooper, C. L. (2017). Debate: Workplace Bullying. *Public Money & Management*, 37:7, 459-460.
- Şener, S.Bahçeci, V.Doğru, H.Sel, Z. G.Ertaş, M., Songür, S. veTütüncü, Ö. (2017). Turizm Alanındaki Nitel Araştırmaların Güvenirlik ve Geçerlik Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 7-26.
- t24 Gazetesi ,(24.10.2018),  
<https://t24.com.tr/haber/turkiyede-9-milyon-600-bin-kisi-mobbinge-ugruyor,731102>,  
(15.03.2019).
- Tambur, M. veVadi, M. (2012). Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-Transitional Country”, *International Journal of Manpower*, 33(7), 754-768.
- Williamson, O. (1985).*The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York.

- Workplace Bullying Institute. (2017). 2017, WBI U.S. Workplace Bullying Survey, <http://www.workplacebullying.org/2017-prevalence>, (15.03.2019).
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik Ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yaşar, M. (2018). Nitel Araştırmada Nitelik Sorunu. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 55-73.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Yeşilçayır, C. (2014). Thomas Hobbes'un Geleneksel Siyaset Felsefesine Karşı Çıkışı. *Mavi Atlas*, (2), 62-72.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Arttırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Zeyada, M. (2018). Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 418-429.
- Zia, Y. A. ve Syed, P. H. (2013). An Exploratory Study into the Causes of Conflict and the Effect of Conflict Management Style on Outcome in a Competitive Workplace. *Journal of Managerial Sciences*, 2 (7), pp. 299-315.