

PAPER DETAILS

TITLE: ÖRGÜTSEL MOBBING

AUTHORS: Abidin Dünder,Eyüp Kiztanir,Pinar Dünder

PAGES: 937-959

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3429822>

Örgütsel Mobbing

Organizational Mobbing

Abidin DÜNDAR*
Eyüp KIZTANIR**
Pınar DÜNDAR***

Öz

Mobbing terimini ilk kez 1960’larda hayvan davranışları üzerine yaptığı çalışmada kullanmış olan Kontranz Lorenz’dır. İşyerinde karşılaşılan psikolojik taciz diğer bir ismi ile mobbing, kamu ve özel örgütlarda işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını yitirmelerine sebep olan, bunun sonucunda da çalıştığı örgütden uzaklaşma hissine sahip olmasına yol açan her çeşit kaba davranıştır. Buna ek olarak mobbing, maruz bıraktığı kişiyi çalıştığı örgütte yıpratma sürecine katmaktadır. Mobbing, iş hayatından uzaklaştırmak amacıyla sürekli ve sistemli olarak üstler veya meslektaşlar tarafından bir kişiye yönelik olarak gerçekleştirilen anti sosyal davranışları ifade eder. Bu davranışlar, taciz, istismar, rahatsızlık ve sindirme gibi şekillerde ortaya çıkar ve örgütün bütünü ile işgörenin moral, motivasyon, üretkenlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde yıkıcı etkilere neden olur. Bu çalışmanın amacı mobbing ile ilgili araştırmalara fayda sağlamak ve mobbing’in tam olarak ne olduğunu açıklayarak mobbing süreci hakkında bilgi vermektir. Bu çalışmada mobbinge neden olan faktörler açıklanmakta, mobbingin sonuçlarından bahsedilmekte ve mobbinge baş etme yolları gösterilmektedir. Bu çalışma nitel bir derleme deseniyle hazırlanmıştır.

* Mail: dundar42@yahoo.com, ORCID: 0009-0003-3418-8697, MEB - Konya Kemal Akpınar İmam Hatip Ortaokulu

** Mail: eypkztnr@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8824-3110, MEB- Konya Zeki Altındağ İlkokulu

*** Mail: pdundar42@yahoo.com, ORCID: 0009-0004-7350-5330, MEB-Konya Karatay Belediyesi Erenler Anaokulu

Makale Bilgisi / Article Info

Geliş / Received : 24.07.2023 - Kabul / Accepted : 30.12.2023

Abstract

The term mobbing was first used by Kontranz Lorenz in the 1960s in his study on animal behavior. Psychological harassment in the workplace, also known as mobbing, is any kind of rude behavior that causes employees in public and private organizations to lose their physical and psychological health and, as a result, to have a feeling of distancing from the organization they work for. In addition to this, mobbing adds the person subjected to it to the process of attrition in the organization. Mobbing refers to anti-social behaviors that are carried out continuously and systematically by superiors or colleagues against a person in order to remove him/her from work life. These behaviors occur in forms such as harassment, abuse, harassment and intimidation and cause devastating effects on the morale, motivation, productivity, job satisfaction and organizational commitment levels of the organization as a whole and the employee. The purpose of this study is to benefit the research on mobbing and to provide information about the mobbing process by explaining what exactly mobbing is. In this study, the factors that cause mobbing are explained, the consequences of mobbing are mentioned and ways of coping with mobbing are shown. This study was prepared with a qualitative review design.

Giriş

Bir örgütte, işgörenlerin yöneticileriyle var olan ilişkileri, aynı zamanda çalışma hayatındaki ilişkileri meydana getirmektedir. Bireyin, gündelik yaşantısında çevresinde meydana gelen sosyal ilişkilerin etkisi altında kalması nasıl mümkün ise çalışma yaşantısında da hizmet ettiği örgütün sosyal ortamından etkilenmesi elbette kaçınılmazdır. Günümüzde çalışma şartlarına baktığımızda, işgörenlerin büyük bir çoğunluğu çalıştığı örgütte gününün fazlaca bölümünü geçirmektedir. Buna yönelik, iş ortamında karşılaşılan sosyal ilişkiler, işgörenin yaşantısında büyük bir öneme sahiptir (Gökçe, 2008:14). Günümüzde, örgüt içerisinde görülen mobbing eylemlerinin örgütün kalitesi ve verimliliği üzerinde oluşan olumsuz etkisi yoğun halde hissedilmeye ve fark edilmeye başlanmıştır. Örgütte meydana gelen mobbing eylemleri sonucunda ortaya çıkan zararların ve olumsuz sonuçların, mobbing kavramına yönelik yapılan araştırmaların ve istatistiksel sonuçların bulunduğu çalışmaların artmasında çokça payı vardır (Gerberich ve ark, 2004:504, Apak, 2009: 18). Yaşadığımız ülkemizde bu alana yönelik son yıllarda dikkat çeken örgüt kavramı hem yurt dışında hem de Avrupa’da yıllardır araştırma konusu olarak ele alınmış, her yıl milyonlarca kişinin örgüt ortamında astları, üstleri, yönetici ve patronlarının yanı sıra çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz bırakıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içerisinde hizmet veren çalışanların birbiriyle olumlu bir etkileşim içerisinde olması, örgüt çalışanlarının birbirlerine olan güven duygusunu iyi yönde etkilemekte ve verimli bir iletişim kurmalarına neden olmaktadır. Fakat aksi durum olarak örgüt içerisinde hizmet veren çalışanların birbirleriyle olumsuz bir etkileşim içerisinde olması kişiler arası stresi ortaya çıkarmaktadır ve olumsuz bir iletişim kurmalarına neden olmaktadır (Ertürk, 2007:346). Bir örgüt içerisinde meydana gelen stres, işgörenlerin ve örgütün işlevlerini azaltarak yerine getirememesine sebebiyet vermektedir. Yüksek düzeyde yaşanan stres işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini alt üst etmekte, bu sebeple stresli işgören birey işe devamsızlık, verdiği hizmette hata yapma, bulunduğu yerde kazalara neden olma ve kendi performansının düşmesi gibi tepkileri göstermektedir (Schermerhorn 1989, Aydın, 1998:169). Eğitim örgütlerinde meydana gelen stres ise fazlaca büyük zararlara sebebiyet vermektedir. Bir eğitim örgütünde hizmet veren bir öğretmenin yaşadığı olay stresi açığa çıkararak, eğitime yönelik performansının azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda strese giren öğretmen, örgüt içerisinde iletişim sağladığı diğer meslektaşlarını da olumsuz etkiler ve bu durum örgütün genel performansının düşmesine sebep olmaktadır. Okul içerisinde yaşanan sonucunda da örgütün genel performansının düşmesine sebep olan stresin ana kaynağı çoğunlukla örgütlerde meydana gelen mobbing eylemleridir. Bireyi ve bulunduğu örgütü geniş yelpazede etki altına alan, bireyin ruhsal sağlığını ve hizmet verimini azaltan en önemli sebeplerden biri, bugüne kadar gizli tutulan ismi konulamayan duygusal saldırının örgütlerde yoğun bir şekilde yaşanan “mobbing eylemleri” olduğu bilinmektedir (Uzunçarşılı, 2007:7).

Bütün bu ifadelerle yönelik mobbing ile ilgili belirli tanımlamalara yer vermek yerinde olacaktır. Mobbinge ilişkin pek çok tanım mevcuttur. Uluslararası Çalışma Örgütüne göre (ILO) mobbing kavramı, “Birey ya da grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” şeklinde ifade edilmektedir (Tınaz, 2006:42). Leymann (1996:170)’a

göre ise mobbing (mobbing), örgütte hizmet veren bir kişiye yönelik, sayıca bir veya birkaç kişinin uyguladığı, uzun bir süre yoğun bir şekilde cereyan eden, uygulayan kişiyle kurban arasında gelişen negatif iletişim davranışlarıdır. Çoğunlukla taciz, dikkatsizlik, saldırının öznelliği ve sıklığıyla mobbingin uzun bir süre örgütte devam etmesi bu belirtileri açığa çıkarmaktadır. Kısacası mobbing (mobbing) rahatsız eden göz temasları, tehditkâr ve öfkeli sözler, şiddeti yansıtan fiziksel hareketler, düşmanca tavırlar sergileme ve mobbing uygulanan kişi hakkında yalan yanlış söylentileri yayma olarak ortaya çıkabilmektedir (Keashly, 2001:241).

Mobbing ile ilgili tanımlamalardan hareketle mobbing eyleminin nedenlerini belirtmekte fayda vardır. Davenport ve arkadaşları (2003:52) tarafından yapılan araştırmalarda mobbinga maruz kalan bireylerin genellikle ortak özelliğinin çalıştıkları örgüte bağlı ve hizmet verdikleri iş ile bütünleşmiş bireyler olduğu belirtilmiştir. Maruz kalan mağdurların başarı odaklı, örgüte aitlik hisleri gelişmiş, hassas yapıda, dürüst ve politik davranmayan özelliklerinin kendilerinde bulunması elbette bir tesadüf olmamaktadır (Yüçetürk, 2003). Tüm bu tanımlar sonucunda, bir örgütte hizmet veren bir kişinin mobbing eylemlerine maruz kalmasının sebepleri arasında, mağdur olan kişinin örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek olması gösterilebilmektedir. Fakat aynı zamanda bu durum örgüt içerisinde mobbing eylemlerine maruz kalan bireyin ve bu eylemlerin yaşanması sürecine şahit olan diğer işgörenlerin örgütsel adanmışlık düzeyini de etkileyebilmektedir (Apak, 2009: 23). Ele alınan araştırmalar eğitim sektöründe mobbinge yoğun bir şekilde karşılaşıldığını göstermektedir. Gökçe (2008) çalışmasında mobbinge en çok hangi sektörde karşılaşıldığını araştırmıştır. Bu çalışma ile kamu ve belediyelerde, endüstri ve eğitim alanında, yöneticiler ve işgörenler arasında mobbinge neden olan saldırgan davranışların yaşandığı belirtilmiştir. Bu araştırma % 37,3'ünün eğitim alanında işgörenler arasında mobbing yaşandığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak mobbinge neden olan saldırgan davranışların, sadece sağlık departmanında, meslektaşlar arasında, ortalamadan daha sık yaşandığı bilinmektedir. Dünya üzerinde yer alan farklı ülkelerde, yıllardır eğitim örgütlerindeki öğrenciler arasında meydana gelen zorbalık araştırılmış ve bu duruma çözüm yolları aranmaktadır. Fakat eğitimcilerin de eğitim örgütlerinde mobbinge maruz kalmaları, araştırmacıların dikkatlerini bu konuya çekerek; eğitimcilerin hizmet verdikleri eğitim örgütlerinde yaşadıkları mobbingi irdelemeye yöneltmiştir. Ülkemizde ele alınan araştırmalarda da mobbing davranışları yaygın bir şekilde görülmektedir (Ertürk, 2007:358). Üniversite hastanelerine yönelik ele alınan bir araştırmada, hizmet verenlerin % 78,7'sinin mobbing davranışlarına maruz kaldığı ve % 31,6'lık kısmının 2-5 yıl aralıklarıyla mobbing davranışlarına maruz kaldığı saptanmıştır (Mansur, 2008:82).

Örgüt içerisindeki ilişkilerin ve iletişimin yapısında meydana gelen bozulmalara, örgütsel işlevsellikteki başarısızlıklara, motivasyon kaybına ve hedeften uzaklaşmaya yol açan mobbing davranışları, eğitim örgütlerinde gözlemlenebilir önemli sorunlara yol açabilir. Bu sorunlar itibar kaybına neden olduğu gibi, bireyin sağlığını, yaşam kalitesini, mesleki durumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim örgütleri öğrencilerin ve dolayısıyla toplumların geleceğine yön veren örgütlerdir. Bu açıdan öğretmenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını azaltan, tükenmişliğe neden olan mobbing gibi durumların eğitim örgütlerinde yer almaması gerekmektedir. Okullarda öğretmenlere yönelik zorbalığın önlenmesi, öğretmenlerin

mobbingden en az etkilenmesinin sağlanması ve bu olumsuzluklarla baş edebilecek becerilerle donatılması gerekmektedir. (Şenerkal, 2014). Geçmişten günümüze Mobbing ile ilgili literatürler incelendiğinde, eğitim örgütlerinde uygulanan mobbingin eğitim örgütlerindeki sonuçları üzerinde fazla durulmadığı gözlenmiştir. Yapılan bu çalışmanın eğitim örgütlerinde mobbing davranışı ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak bu çalışmanın amacı örgütsel mobbing alanında kaleme alınmış bilimsel araştırma literatürlerini inceleyerek uygulamaya yönelik öneriler geliştirmektir. Bu çalışma, literatür taramasına dayalı bir araştırma süreci sonunda kaleme alınmıştır. Araştırma kapsamında Google akademik arama motorunda örgütsel mobbing literatürleri taranarak, görece yakın tarihli araştırmalar tespit edilmiş ve bu araştırmalar arasında nitelik bakımından yeterli görülenler seçilerek araştırmanın amacı doğrultusunda incelenmiştir.

1. Mobbing Tanımı

Mobbingnin tanımı ile ilgili literatür incelendiğinde benzer birçok tanımlamanın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalar mobbing eyleminin amacına ve kurbanda bıraktığı etkiye göre değişiklik göstermektedir. Davenport, Schwartz ve Elliott (2003:46) mobbing teriminin maruz bırakan kişinin karşı tarafa uyguladığı duygusal bir saldırı olarak ifade etmektedirler. Mobbing, maruz kalan bireyin saygısızca ve zarar veren davranışların odağında olması ile ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte bir çalışanın, hedefinde bulunan diğer çalışana isteği haricinde devamlı zarar veren ve kötülük barındıran davranışlarda bulunması ve bu davranışları da alay ve ima yoluyla gerçekleştirmesi, hedefindeki kişinin toplumsal itibarını zedelemek istemesi, sürekli saldırgan bir ortamı kollaması ve tüm bunların hedefindeki kişinin işten çıkarılmasına yönelik yapması mobbingnin tam tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2007:347). Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, mobbing uygulayan kişi hedefine aldığı kişiye çoğu aman tek başına saldırmamaktadır. Mobbing uygulayan kişi hamlelerinin tesirini artırmak için örgütte çalışan diğer kişileri kendi statüsünü kullanarak hedefindeki kişiye mobbing davranışlarını göstermeleri için yönlendirmektedir. Dolayısıyla bu durum mobbinge uğrayan kişiyi daha da çaresi kılmaktadır.

Mobbing uygulayan kişi gücünü kötüye kullanarak maruz bıraktığı kişiyi tehdit etmekte, aşağılanmasına sebep olmakta ve bu şekilde gücünün etkisini göstererek, maruz bıraktığı kişinin özgüveninin kaybolması, sürekli endişe hali içerisinde aşırı stres yaşaması amaçlanmaktadır (Ertürk, 2005:346). Mobbing söz konusu olduğunda bir örgütte çalışanlar arasında ortaya çıkan rekabet durumunun neden olduğu çatışma ile mobbing kavramı çoğunlukla karıştırılmaktadır. Rekabet var olduğunda çalışanlar arasında farklı çatışmalara ilişkin şiddet meydana gelebilmektedir. Fakat bahsedilen bu çatışma ve meydana gelen şiddet, örgüte ilişkin olaylara ve konulara yönelik olduğunda istenilir bir özellik olurken, kişisel değerlere yönelik olduğunda ise istenmeyen bir özellik olarak görülmektedir. Mobbing davranışlarının görüldüğü örgütte ortam sisli hale gelmekte, etkili iletişim kurulamamakta ve etkileşim düşmanca bir tavır olarak açığa çıkmaktadır (Albini ve ark, 2003:445). Leymann (1996) mobbingnin çoğunlukla görüldüğü iş yerlerinde sözü edilen mobbingnin var olabilmesi için, bu zorbalığa uğrayan işgörenin karşılaştığı olumsuz davranışlara karşı kendini

savunamayacak hale gelmesi gerektiğini belirtmiştir. İşyerinde çalışan kişilerin, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak belirli aralıklarla veya her gün uğradığı psikolojik taciz, kişinin duygusal bağlamda inciten ve zarar veren davranışlara maruz kalması şeklinde tanımlanmaktadır. İşyerinde karşılaşılan psikolojik taciz diğer bir ismi ile mobbing, kamu ve özel örgütlarda işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sağlığını yitirmelerine sebep olan, bunun sonucunda da çalıştığı örgütden uzaklaşma hissine sahip olmasına yol açan her çeşit kaba davranış olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2004:13). Buna ek olarak mobbing, maruz bıraktığı kişiyi çalıştığı örgütte yıpratma sürecine katmaktadır (Çivilidağ ve Sargın, 2011: 2).

2. Mobbing Terimi

Birden fazla insanın bir araya gelerek yasa dışı oluşturduğu şiddet yanlısı kalabalık anlamına işaret eden "mob" kelimesi, fiilen saldırganlık ve rahatsız edici davranışlarda bulunulmak için toplanılmayı ifade etmektedir (Yıldırım, 2008). Bir örgütte çalışan kişilerin kendi içlerinde zarar veren davranışları bir diğerine uygulamaları ya da bir eğitim örgütünde öğrenci veya görev yapmakta olan idareciler arasında rahatsız edici davranışların görülmesi durumlarına yönelik ifade edilen kendi dilimizin dışında pek çok terim vardır. İngiltere'de bu konu üzerine ele alınan çalışmalarda genellikle "Bullying" terimi kullanılmaktadır. ABD'de yapılan çalışmalarda "Bullying" ve "mobbing" terimleri farklı yerlerde kullanılmıştır. "Bullying" terimi ABD'de, eğitim örgütlerindeki öğrencilerin birbirleri üzerinde uyguladıkları mobbing davranışını ifade ederken, "Mobbing" terimi ise bir örgütte veya iş yerlerinde çalışanlar arasında meydana gelen mobbing davranışı olarak belirtilmektedir. Duygusal ve fiziksel bir saldırı söz konusu olduğunda "Bullying" kelimesi, taciz ve duygusal saldırı söz konusu olduğunda "Mobbing" kelimesi kullanılmaktadır. Bu duruma yönelik olarak Leymann ve Roller (2004), "Bullying" ve "Mobbing" terimlerinin literatürdeki kullanım alanlarını ayırarak bu tanımlamalara kendi çalışmalarında yer vererek aynı şekilde kullanılmasını önermektedirler.

Yabancı literatürlerde "örgütnde zorbalık" kavramı pek çok terimle ifade edilebilmesi Türkçe kaynaklara da yansımaktadır. Ülkemizde bu konu üzerinde geniş kapsamlı tartışmaların meydana gelmesi mobbing hakkında ele alınması gereken araştırmaların ve makalelerin ne kadar gerekli olduğunun bir göstergesidir. Ülkemizde ele alınan araştırmalarda çoğunlukla "mobbing" kavramı kullanılırken, Yüçetürk ve Dökmen (2003), "mobbing" terimini, Solmuş (2008) ise "taciz ve duygusal zorbalık" kavramlarını kullanmayı seçmiştir.

3. Mobbing Süreci

Yaman (2007:28), mobbing sürecini dört madde ile açıklamaktadır:

Eleştirel Durum: Bu durum genellikle bir çatışmadan kaynaklanır. Çatışma psikolojik şiddeti tetikler. Eylemler çok kısa başlar ve daha sonra iş arkadaşları ve üstler tarafından küçük düşürülmeye kadar uzanmaktadır, bu sebeple bu durum psikoşiddetin ilk aşaması olarak belirtilmektedir.

Psikoşiddet ve aşağılama: bu durum bireye saldırgan davranışları göstermese de sonucunda işten kovulma olmasa da çeşitli sayıda farklı davranışları kapsayabilmektedir. Gözlemlenen bu davranışların ortak bir paydası vardır, o da günlük etkileşimde kişiyi normal anlamının dışında cezalandırmak veya reddetmektir. Saldırganlık bu olayların arkasındadır.

İnsan kaynakları yönetimi: Geçmişteki aşağılanmalara dayanarak bir kişinin kusurlu durumunu yanlış değerlendirmek çok kolaydır. Yönetim, her şeyden önce önyargıları reddetme eğilimindedir. Bu çok yaygın durum, kişiyi işten kovma isteği uyardırmakta ve çoğu zaman yönetimin “Çatışma Yasası” olarak gördüğü duygusal şiddete yol açar. Kurbanlar bu aşamada aşağılanmaktadır. Yanlış fikirleri barındıran yöneticiler ve iş arkadaşları, meydana gelen bu durumu bireysel niteliklerden çok çevresel faktörlere bağlamaktadır. Örgütün psikolojik çalışma koşullarından kaynaklanan bu gibi durumlarda yönetim sorumluluk almayı reddetmektedir.

Kovulma: işten kovulan bireyde ciddi hastalıkları meydana gelmekte, mobbinge maruz bırakılan kişi tıbbi ve psikolojik destek almaktadır. Fakat bazen uzmanlar mağdur kişiyi anlamadan ve dinlemeden paranoid ve bipolar gibi yanlış teşhisler de koyabilmektedir, bu duruma dikkat edilmesi gerekmektedir.

Okullarda zorbalık süreci, öğretmenlerin öğrenciler arasında eleştirilmesi ve bu eleştirinin duyulması ile başlayabilmektedir. Bazen kurban olarak seçilen öğretmenlerle ilgili duvar yazıları olabilir. Zorbalık ortaya çıktığında, öğretmeni korkuttukları iddia edilen öğrenciler genellikle “şaka yapıyorum” veya “söz konusu öğretmen onlarla dalga geçiyor” diyerek kendilerini savunurlar. Bu nedenle, zorbalığı durdurmak için ilgili öğretmenler, öğrencileri tarafından zorbalığa maruz kaldıklarını açıkça bildirmeli ve belgelemelidir. Ayrıca, yeni öğretmenler okulda karşılaşabilecekleri zorbalığa karşı taviz vermeden ve zorbalıkla baş etme stratejilerinden ödün vermeden nasıl önlem alabilecekleri konusunda eğitilmelidir (Gökçe, 2008:14).

4. Mobbing türleri

Mobbing belirli statü sahibi kişiden bir diğer belirli statü sahibi kişiye doğru yön izlemektedir. Vandekerckho ve Commers (2003:45), bu durumu mobbing davranışlarının uygulandığı yöne göre, aşağı, yatay ve yukarı doğru mobbing olarak üçe ayırmaktadırlar.

Aşağı doğru uygulanan mobbing, bir örgütte çalışan yüksek statülü bir kişinin kendi emrinde hizmet veren diğer bir çalışana yönelik uyguladığı mobbingdir. Bu duruma aynı okulda görev yapmakta olan bir okul müdürünün kendi emrinde hizmet veren müdür yardımcısına, öğretmenlere veya işçönlere belirli veya belirsiz sebeplerden dolayı uyguladığı mobbinge örnek olarak verilebilir.

Yatay mobbing ise, bir örgütte aynı statü çerçevesinde hizmet veren kişiler arasında meydana gelen mobbingdir. Aynı okulda görev yapmakta olan iki müdür yardımcısından birinin diğer görev yapan müdür yardımcısına uyguladığı mobbing, yatay mobbingdir.

Yukarı doğru mobbing ise diğerlerinden farklı olarak, bir örgütte alt statüye sahip kişilerin, üst statüye sahip kişiye uyguladıkları mobbing olarak tanımlanmaktadır. Bir okulda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı mobbing bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

5. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

Bir örgütte mobbing davranışları maruz bırakılan kişi üzerinde çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Bir örgütte, mobbing uygulanan kişiye yönelik planlanan davranış türlerinde bireysel özellikler, örgüt içindeki rol, örgütsel yapı, işgörenin çalışma ortamı, bağlı olduğu değerler ve inançlar dâhil olmak üzere pek çok faktör önemli yer tutmaktadır. Leymann (1996) uygulanan mobbing davranışlarının 45 farklı şekilde ortaya çıktığını ifade etmiş ve bu bu davranışları 5 farklı grupta toplamıştır:

1.Grup: İletişim Biçimi ve Etkileri

Kendini ifade etme yeteneği yöneticisi tarafından sınırlandırılmaktadır. Konuşurken daima sözü kesilmektedir. Kendini ifade etme yeteneği mobbing uygulayan kişi tarafından kısıtlanmaktadır. Çoğunlukla hakarete uğramaktadır ve azar işiten kişi yine kendisi olmaktadır. Örgüt içerisinde performansı sürekli eleştirilmektedir. Özel hayatınız daima eleştirilmektedir. Örgüt dışında da telefon ile rahatsız edilmektedir. Sözlü ve yazılı tehditler almaktadır. Yalancı gözüyle bakılmaktadır. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile mevcut ilişkisi zımnen reddedilmektedir.

2.Grup: Sosyal İlişkilere Saldırı

İnsanlar mabbinge maruz kalan kişi ile iletişim kurmamakta ve konuşmamaktadır. Başka biri ile kendinin konuşması ve görüşmesi engellenmektedir. Örgüt içerisindeki diğer işgörenlerden izole edilmektedir. Örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarının kendisi ile konuşması yasaklanmaktadır. Çalışma ortamında yokmuş gibi davranılır.

3.Grup: İtibara Saldırı

Kişinin kendinin bulunmadığı ortamda arkasından kötü konuşulmaktadır. Gerçeği yansıtmayan dedikodular yayılmaktadır. Diğer kişiler tarafından alaya alınmaktadır. Akıl hastası insan gibi görülmektedir. Psikiyatrik bir süreçten geçmesi için zorlanmaktadır. Kendisinde bulunan herhangi bir engeli veya eksiği ile dalga geçilmektedir. Sesi, jest ve mimikleri, yürüyüşü ile dalga geçilmektedir ve taklit edilmektedir. Politik tercihleri veya dini inançları dalgaya alınmaktadır. Buna ek olarak özel hayatı ve milliyeti alay konusu olmaktadır. Özsaygıyı ve toplum içindeki itibarı sarsacak bir işi yapması için üzerinde baskı kurulmaktadır. Örgüt içerisinde gösterdiği gayreti ve başarısı haksızlıkla değerlendirilmektedir. Verdiği kararlar genellikle sorgulanmaktadır. Kendi isminin dışında küçük düşürücü isim ve lakaplarla çağrılmaktadır. Kendisine cinsel imalarda bulunmaktadır.

4. Grup: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı

Örgüt içerisinde önemli görevlerden yoksun bırakılmaktadır. Bulunduğu görevler ise sınırlandırılmaktadır. Anlam ifade etmeyen görevler kendisine verilmektedir. Örgüt içerisinde sarf edebileceği yeteneğinden nitelik olarak düşük görevler verilmektedir. Verilen göreve adapte olamadan hemen yeni görevler verilmektedir. Özsaygıyı ve toplum içindeki itibarı sarsacak görevler verilerek üstlerinin ve diğer meslektaşlarının gözünden düşmesi sağlanmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen zararlardan kendisi sorumlu tutulmaktadır.

5. Grup: Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

Fiziksel anlamda kendisini zora sokacak görevler yapması için baskı altındadır. Fiziksel şiddete maruz kalmaktadır. Aynı şekilde şiddet ile tehdit edilmektedir. Fiziksel ve cinsel tacize uğramaktadır.

İfade edilen bu mobbing davranışlarını bir veya birden fazla kişi uygulayabilmektedir. Bazen maruz bırakılan kişiye bu davranışlar uygulanırken, bazen de hepsi aynı anda uygulanmamaktadır (Yüce Türk, 2003).

6. Mobbing Davranışının Nedenleri

Örgüt içerisinde zorbalığı açığa çıkaran dört unsurun, liderin yeterli ve etkili olmaması, örgüt içerisindeki çalışma planlarının eksikliği, maruz bırakılan kişinin korumasız ve savunmasız bir halde olması, çalışma ortamındaki ahlaki standartların düşük olması olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlara ek olarak Ural (2009:30) mobbing eylemlerinin sebepleri şu şekilde ifade etmektedir:

- Örgüt içerisinde grup kuralları için kişiyi zorlamak.
- Düşmanca davranışlar sergilemekten haz duymak.
- Mobbing davranışına maruz kalan kişinin fiziksel ve psikolojik anlamda acı çekmesinden zevk almak.
- Bireyin can sıkıntısını bu şekilde gidermek istemesi.
- Önem verdiği kişileri kayırmaya yönelik teşviklerde bulunması.
- Kendi çıkarı için iyiyi de kötüyü de mübah olarak görmesi.
- Bireyin kendi eksikliğini kapatmak istemesi.
- Bencillik içeren düşüncelere sahip olması.
- Narsist bir özelliğinin bulunması.
- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak.

Örgüt içerisinde uygulanan mobbing davranışları, C. Aytmatov'un tabiriyle çalışan kişiyi "mankurta" dönmek için uygulanan saldırganlıktır. Eski tarihte

karşımıza çıkan mankurt Türk boylarını asimile etmek için uygulanan işkence şekli olarak ifade edilmektedir. Mankurtlaşan insanlar sanki robot gibi sahibinin her dediğini hiçbir şarta bağlı kalmaksızın yerine getiren, benliğini ve geçmişini unutan, yönlendirilmeye hazır, şuursuz bir insana dönüşmektedir. Mobbing davranışlarının temelini maruz bıraktıkları kişiye hükmetme, boyun eğdirerek örgütten uzaklaştırma ve soğutma isteği oluşturmaktadır (Tutar, 2004:14). Kök (2006)'ün ele aldığı çalışmasında Leymann (1993)'ın yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerle yaptığı görüşmeler sonucunda örgüt içerisinde mobbing davranışlarını meydana getiren dört özelliğin, bu davranışları uygulayan kişinin bireysel özellikleri, bu davranışlara maruz kalan kişinin bireysel özellikleri, var olan örgütsel sistemin yetersizliği, neden olan sosyal sistem olduğunu belirtmektedir.

7. Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi

Öğrencilerin ikinci yuvası olan okullar, eğitim hizmetleri sağlayan bir kuruluştur. Bir eğitim örgütünde örgütsel davranış analizi başka örgütlere göre oldukça önemlidir. Bunun nedeni olarak gösterilen insan bu örgütlerin ürünüdür. İyi bir yetiştirme, kişinin sağlam bir okul kültürü içinde yetişmesiyle alakalıdır. Toplumlar arasında meydana gelen kültürel farklılıklar insanların birbiriyle ilişkilerine de yansdığı için, işyerinde zorbalık ve onu kışkırtan davranışlar belirlenirken bu kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu duruma örnek olarak; bir Avrupa ülkesinde insanların selamlaşmak için kucaklaşıp öpüşmesi istenmeyen bir durumken Akdeniz ülkesinde bu durum tam tersidir. İki farklı kültüre sahip bu ülkelerin yalnızca selamlaşmalarında görülen bu farklılık, toplumdaki insan ilişkilerine ve buna bağlı olarak örgütndeki insan ilişkilerine de yoğun bir şekilde yansımaktadır. Bu sebeple işyerinde zorbalığın tanımlanması ve zorbalığa yol açan davranışların belirlenmesinde evrensel ölçütler ortaya koymak yerine, araştırmanın yapıldığı toplumun ve işyerinin özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir (Gökçe, 2008:14).

Örgüt kültürünün ana unsurlarını oluşturan gelenekler, normlar, törenler, inançlar, değerler ve semboller örgüt içerisinde görev yapan çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hiçbir birey içinde nefes aldığı toplumun kültüründen bağımsız nasıl hareket edemiyorsa, hiçbir çalışan da aynı şekilde örgüt kültüründen bağımsız hareket edememektedir. Buna yönelik sert bir hiyerarşik yapısı mevcut olan örgütler, mobbingi meydana getiren bir kültürel yapıya sahiptir. Bunun sebebi olarak, örgütlerde var olan yönetimin insan hislerini dikkate almadan gücünü uygulaması olarak gösterilebilmektedir (Eşenli ve Aktel, 2019:530).

Bir örgütte meydana gelen mobbing psikoşiddet ve taciz anlamında kullanılarak, simgesel şiddet ve örgüt içerisindeki iletişimde yaşanan kopukluk, kişilerin birbiriyle kurduğu iletişimde empati duygusunu kaybetmek kastedilmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki iletişimde özgünlüğün var olmaması ile de açıklanabilecek bireyler arası çatışmalar mobbingi hızlandırmakta, diğerinin varlığının önyargılı kabulü çoğu zaman ötekileştirme, fiziksel ve sosyal izolasyon ve saldırgan eylemler örgütün zayıflamasına neden olmaktadır. Çalışanların birbirleriyle uyumundaki eksikliğin moral bozarak bireyde güven ve özgüven kaybına neden olmakta, böylece yaşanan olumsuz tutumlar mobbinge teşvik etmektedir (Köse, 2006:24).

Örgütsel statüye yönelik işgörenlerin örgüt içerisinde yöneticilerden daha çok mobbinge maruz bırakılarak, bu kişilere meslektaşlarından veya diğer işgörenlerden daha fazla yöneticileri mobbing uygulamaktadır (Kök, 2006: 168). Psikoşiddetin uygulanmasına müsait örgüt kültürü ve yapısı, çalışanlardaki saldırgan ve şiddet içeren güç kullanımını açığa çıkarmaktadır. Bu durum daha çok klasik yönetim anlayışının var olduğu örgüt ve kuruluşlarda görülmektedir. Çünkü klasik yönetim anlayışı bireyin kendisine, sosyal ve psikolojik niteliklerine değer vermemektedir (Ural, 2009:114). Örgüt içerisindeki iletişim zayıflığı, üstler ve astlar arasındaki çatışmalar, meslektaşların birbiriyle çatışmaları, astlar ve üstler ile zayıf ilişkiler, üstlerin veya astların tehditkar söylemleri, örgüt içindeki “gayri resmi gruplara” katılamama, sosyal desteğin azlığı, yetersiz bir örgütsel kültürün başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Örgütte uygulanan zorbalığın ana sebeplerinden en önemlisi, düşmanca bir çalışma ortamıdır. Zorbalığın uygulandığı örgüt iklimi, yöneticilerin yönetsel davranışlarını, örgüt içindeki yüksek rol dağılımını ve çalışanların sosyal iklimden memnuniyetsizliğini içerir. Örgüt içinde çalışanların ayrıcalıklı tutumu ve örgüt içindeki kaynak ve fırsatların haksız kullanımı zorbalığın önde gelen nedenlerindendir. Örgütsel tutumlarda demokratik süreçlere müsaade etmeyen örgüt kültürü, kapalı ve yıldırıcı bir kültür olmaktadır (Tutar, 2004:15).

8. Mobbingin Sonuçları

Bir örgütte meydana gelen mobbing sürecinde en çok zarar görenler mağdurlardır. Kasıtlı ve sistematik şekilde yenilenen psikolojik zorlamaların etkileri, kişide yavaş, kümülatif hasar olarak kendini göstermektedir (Tınaz, 2006:49).

Genel insan hakları standartları, ahlaki olmayan iletişim ve aşırı psiko-sosyal stres kaynakları göz önüne alındığında, mobbing-nın ciddi psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu görülür. Bu tür sonuçlar söz konusu olduğunda, hedef seçilen kişi artık mağdur değil, kurbandır. Ancak mobbing sonucu kurban, duygusal yönden yıprandığı için, hastalanmış değil zarar görmüş kabul edilir. Genel insan hakları normları, etik dışı iletişim ve fazlaca psikososyal gerilimleri dikkate alındığında mobbingin önemli fiziksel ve psikolojik hastalıklara sebep olduğu görülmektedir. Mobbing uygulayan kişinin hedefinde olan kişi mağdur olmaktan çıkmaktadır, artık o kurbandır. Fakat zorbalık sonucunda mağdur, duygusal olarak tükenmiş olduğu için hasta değil, zarar gören birey olarak kabul edilmektedir. Zorbalık süreci, mağdurun sağlığını ve bağımsızlık sistemini basitçe zayıflatmaktadır. Çoğunlukla mobbing, mağdurların işlerini değiştirmelerine ve kişisel yaşamlarında birçok problemlerle karşılaşmalarına sebep olabilir. Sonuç olarak, kişi işini ve gelirini kaybeder. Bu duruma bir de sosyal dışlanma eklenince intihar dahi meydana gelebilmektedir. Mağdur mobbingi önleyemiyorsa muhakkak klinik yardım almalıdır. Zorbalık sonunda mağdur farklı sağlık problemleri sergilemeye başladığında, saldırganlar ve durumu gözlemleyen kişiler herhangi bir zorluk yaşamazlar. Fakat bazı işverenler mobbingin nedeninin mağdur olduğuna inanmaktadır. Bu sebeple mobbinge maruz bırakılan kişi, örgüt çalışanlarına kendilerinin neden olduğu sorunları yaşattıkları için suçlanmaktadır.

Bir bireye verilen toplumsal zarar göz önüne alındığında, ilk olarak onun toplumsal imajının zedelendiğini görülmektedir. Örgütte yabancılaşan ve profesyonel

kimliğini kaybeden kişiler, devamında sosyal ve aile ortamlarındaki statülerini kaybetmektedirler. Örgütte dışlanarak kendi çevresinde de mobbing eylemleriyle karşılaşan birey olan biteni anlatamaz hale gelmektedir. Dolayısıyla hayatındaki bütün negatif durumları kendisinden bilir ve suçladığı kişi yine kendisidir. Bu süre zarfında sağlığında meydana gelmeye başlayan rahatsızlıkları da hissetmeye başlamaktadır. Sistemik psikolojik şiddetin mağdurların sağlığı üzerinde meydana gelen acımasız sonuçlar zamanla ortaya çıkar. Panik atak şeklinde görülen depresyon, hipertansiyon, taşikardi, konsantre olamama, terleme, titreme, anlamsız korku ve heyecan bunlardan başlıcalarıdır. Makul olmayan ısı nedeniyle titreme, boğazda yumru veya açlık, başta ve sırtta oluşan ağrı, zayıflamış bağışıklık sistemi, mide-bağırsak bozukluğu, terk edilmişlik hissi, iştahsızlık, halsizlik, deride meydana gelen kızarıklık/kaşınma, vb. (Tınaz, 2006:48).

Mobbinge maruz kalan birey yaşamının her alanında özgüven kaybı yaşayarak hayat kalitesini düşürmektedir. İfade edilen durumu ilk olarak ailesinde daha sonra arkadaşlarında ve devamında da örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla var olan sosyal ilişkilerinde yaşamaktadır. İlişkilerinde çoğunlukla korkan, çekimser davranışlar sergileyen, şaşkın ve beceriksiz bir kişi olarak görülmektedir. Birey sosyalleştiği ortamlardan kaçınmaktadır verdiği randevularını unutabilmektedir. Yaşadığı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan şikayetlenmektedir. Diğer aile bireyleriyle olan bağı zedelenir ve aile içerisinde sahip olduğu sorumluluklarını yerine getiremez hale gelmektedir. Maddi gelirinde bir düşme yaşanmaktadır buna bağlı olarak sağlık harcamaları artmaktadır. Birden öfke boşalması yaşayabilmektedir. Fazla strese bağlı olarak panik atağı meydana gelmekte ve ara ara depresyonlar görülebilmektedir. Sevdği kişilere karşı kendi de saldırgan davranışlar sergilemeye başlamaktadır (Gökçe, 2008:12). Dolayısıyla mobbing sadece mağduru değil çevresindeki her bireyi de etkisi altına almaktadır. Buna ek olarak örgüt içerisinde meydana gelen huzursuzluklar sonucu mağdur kişinin çoğunlukla hastane raporları alması, örgüte bağlılığının azalarak kişinin örgütten uzaklaşma isteğinin meydana gelmesi, tüm bunların sonucunda kendiliğinden örgütü terk etmesi örgütün verimliliğini düşürmektedir (Tınaz, 2006:47). Örgüt içerisinde uygulanan psikoşiddetin sonuçları arasında gösterilen, bireyin örgütten ayrılması, bireyde oluşan özgüven kaybı, ayrılma durumu sonucunda yeni iş bulamama kaygısı, bireyde ortaya çıkan tükenmişlik sendromu, örgütte gösterdiği performansın düşmesi, bireyde meydana gelen stres ve depresyon, örgüt içi çatışma ve mağdurda da ortaya çıkan saldırgan davranışlar örgüt için önem ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2005:19-21).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mobbing eylemlerine maruz kalması örgütsel verimliliklerini negatif yönde etkilemektedir. Okul çalışanlarının örgüt ortamında kendilerini güvende hissetmelerinin görevlerine karşı bağlılıklarının artmasıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Günümüz şartlarında toplumsal sorunlarla içli dışlı olan öğretmen ve yöneticiler, bir de örgüt içerisinde “zorbalık” gibi psikolojik baskılara maruz kaldıklarında görevlerini yapmakta zorluk çekmektedirler. Bu bağlamda “mobbing” davranışına maruz kalmak, örgüt yöneticilerinin ve diğer işgörenlerin örgütsel hayat kalitesini düşürmektedir. Eğitim örgütlerinde görülen mobbing davranışlarına dair yapılan çalışmalarda en yaygın mobbing davranışının maruz bırakılan kişinin sözünün kesilmesi olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak öğretmenlerin örgüt

içerisinde, “meslektaşlarının gruplaşması”, “emeğin aşağılanması”, “imalı ve alaylı konuşmalar” gibi mobbing eylemleriyle karşılaştıkları belirlenmiştir. Bu eylemlere maruz bırakılan kişilerin karşılığında sergiledikleri davranışlar “önemsiz kabul etme”, “duymamış gibi davranma”, “rest çekme” olarak tespit edilmiştir. Yüçetürk (2003) ele aldığı araştırmasında mobbing eyleminin meydana gelmesini tetikleyen davranışların, liderlik becerilerinin zayıf olması, katı bir hiyerarşik yapı, insan kaynaklarına verilen önemin yetersiz olması, kapalı kapı politikası, meydana gelen çatışmada yönetiminin etkisinin yadsınamaması, edilen şikâyetlerin umursanmaması, zorlayıcı davranışlar, bulundukları eylemlerde “günah keçisi” arama istekleri, takım çalışmasının verimsizliği ve dayanışmanın düşmesi, işgören haklarının koruma altına alınmaması ve adaletsiz davranma şeklinde belirtmiştir. Kök (2006), kamu ile birlikte özel sektörde çalışan banka işgörenlerine yönelik yaptığı araştırmasında bayan işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla mobbinge maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Gökçe (2008), özel ve resmi eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerle yaptığı araştırmasında; bayan öğretmenlerin mesleki yeterlilik, iletişim ve sosyal durumlarına ilişkin mobbing eylemleriyle karşılaştıklarını belirtmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde, işyerinde uygulanan mobbingin, örgütsel üretkenlik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu giderek daha fazla hissedilmektedir. İşyerinde uygulanan mobbing davranışının olumsuz sonuçları, bu alanda yapılan araştırmaların ve istatistiksel sonuçları olan çalışmaların sayısını artırmaktadır. Mobbing davranışlarının sebep-sonuç ilişkileri ele alındığında, doğrusal bir sonuca ulaşamayacağı görülmektedir (Zapf, 1999:72). Bir örgütte meydana gelen herhangi bir etken mobbingin sebebi olabilirken aynı zamanda mobbing davranışının sonucu olarak da görülmektedir. Örgütler içerisinde mobbing olarak algılanan bir etken diğer örgütlerde algılanmayabilir. Dolayısıyla mobbing davranışlarının asıl sebeplerini ele alabilmek için mobbing uygulanan örgüt, mobbinge maruz kalan kişi ve mobbing uygulayan kişi gibi değişkenlerin aynı durumda incelenmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık düzeyi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Örgütün hedefleri doğrultusunda, toplumun kendisine yönelik beklentilerini karşılayan, öğrenmeye açık insangücü yetiştirebilmeleri, kaliteli eğitim ile mesleklerini aktif ve etkili bir şekilde yapabilen bir öğretmen ile mümkün hale gelmektedir (Celep, 2000:15). Okul verimliliği ve öğrenci başarısı, örgütte görev yapan öğretmenlerin çok boyutlu örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenlik olumlu yönde birbirini etkisi altına almaktadır (Celep, 2000:138). Bu bilgiler göz önüne alındığında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing davranışları arasında bir bağlantı olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar ve ilgili literatür dikkate alındığında eğitim ve tıp alanı gibi kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerinde mobbingin çok yaygın olduğu gözlemlenmiştir.

Gökçe (2006:20) ‘nin ele aldığı araştırmasına göre, Hubert ve Veldhoven (2001) yaptığı araştırmada mobbing davranışlarının eğitim örgütlerinde çoğunlukla meydana geldiği ve bu mobbing davranışlarının % 37,3’ünün işgörenler arasında (yatay) oluştuğu ortaya çıkarılmıştır. Dick ve Wagner (2001:247) çalışmalarında öğretmenlerin

okul yöneticileri tarafından kendilerinin görmezden gelindiğini ve haksızca eleştirilerek zorbalığa uğradıklarını, meslektaşları tarafından ise dedikoduya maruz bırakılarak, örgüt içerisinde yapılan sosyal toplantı ve etkinliklerden soyutlanarak mobbinge uğradıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak O'conner (2004:2-3) tarafından eğitim örgütlerinde mobbing ile ilgili ele alınan çalışmada öğretmenlerin; yöneticileri, denetçiler, öğretmen arkadaşları, veliler ve öğrencileri tarafından mobbinge maruz bırakıldıkları ortaya çıkarılmıştır. Başka bir araştırmada Ertürk (2005); araştırma bağlamında ilköğretim okulu öğretmenleri arasında, 53 yaş ve üzerinde olanların daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldığı ve mobbing davranışlarının % 60'ının yukardan aşağıya doğru gerçekleştiğini tespit etmiştir. Çobanoğlu (2005:144 -145) "Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri" isimli çalışmasında ise okul yöneticilerinin yaşça genç, net fikirli ve medenî cesarete sahip öğretmenleri mobbinge maruz bıraktıklarını buna ek olarak öğrencileri tarafından uygulanan mobbing davranışları sebebiyle meslektan ayrılan öğretmenlere rastlandığını belirtmiştir. Buna ek olarak, örgüt içerisinde uygulanan psikoşiddetin sonuçları arasında gösterilen, bireyin örgütten ayrılması, bireyde oluşan özgüven kaybı, ayrılma durumu sonucunda yeni iş bulamama kaygısı, bireyde ortaya çıkan tükenmişlik sendromu, örgütte gösterdiği performansın düşmesi, bireyde meydana gelen stres ve depresyon, örgüt içi çatışma ve mağdurda da ortaya çıkan saldırgan davranışların örgüt için önemli olduğunu ifade etmektedir. Eşenli ve Aktel (2019), "Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri Ve Önemi" isimli çalışmasında sert bir hiyerarşik yapısı mevcut olan örgütlerin mobbingi meydana getiren bir kültürel yapıya sahip olduğunu, dolayısıyla örgütlerde var olan yönetimin insan hislerini dikkate almadan gücünü uygulaması olarak gösterilebildiğini ifade etmektedir.

Bu sonuçlar mobbing davranışlarının ülkemizde bulunan eğitim örgütlerinde özellikle ilkokullarda ciddi boyutlara ulaştığını, bundan hareketle insan kaynağının örgütler için en değerli varlık olduğu algısının henüz yerleşmediğini göstermektedir. Alan yazında belirtilen araştırmaların odaklandığı konu irdelendiğinde, ülkemizde bu alanı anlamaya, açıklamaya ve mobbingi tanıtmaya ilişkin çalışmaların yoğun olduğu görülmektedir. Mobbinge dikkat çekmek, tanımlamak ve tartışmaya açmak için yapılacak çalışmaların önemi elbette büyüktür. Bu derleme kapsamında ele alınan konuların gelecek çalışmalara rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, mobbing alanında ele alınan belirli literatürlerle sınırlıdır. Bundan sonraki araştırmalarda çalışma alanı daha da genişlettilerilek, hatta farklı örgütlerde çalışanlardan elde edilecek verilerle mobbinge yönelik önlem ve önerilerin belirlenmesi literatüre ve örgüte önemli katkılar sağlayacaktır. Daha geniş örneklemeler üzerinde ve daha farklı ölçekler kullanılarak, farklı bağlamlarda ve okul kademelerinde araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Öneriler

Bu sonuçlar ışığında, uygulayıcılara katkı sağlayacak öneriler aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

1. İşgörenler ve yöneticiler mobbing konusunda bilgilendirilmelidir.
2. Taranan literatür içinde çoğu örnekte en büyük sorun yönetimin de mobbinga katılma olgusudur. Liderlik özelliklerinin bulunmadığı yöneticiler mobbinga destek olmakta bu olguyu bir strateji olarak kullanmaktadır. Yine araştırmalar dönüştürücü ve etik liderlik becerilerinin örgütlerdeki örgütsel güveni arttırdığı ve mobbing eylemlerini azalttığını açığa çıkarmıştır. Dolayısıyla örgüt yöneticileri etik ilkelerin farkında olmalı, bu ilkeleri tam anlamalı ve örgüt içerisinde uygulamalıdır. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin etik liderlik yetenek ve becerilerini daha iyi seviyeye yükseltecek, geliştirecek eğitim programları hazırlanabilir ve örgüt yöneticilerine eğitim verilebilir.
3. Örgütlerde mobbing eylemlerine maruz kalan mağdurlarının başvurabileceği okul, il ve ilçe düzeyinde kurullar oluşturulmalı, mağdurlar bilgilerinin açık edilmeyeceğini bilerek bu kurullara rahatlıkla başvurabilmeli, destek alabilmelidir.
4. Örgüt yöneticilerinin etik ilkelere uymayan davranışları bu kurullar tarafından izlenmeli ve gereği yapılmalıdır.
5. Örgüt içerisinde mobbinge yönelik bir kültür oluşturulmalı, vizyon ve misyon için olduğu gibi mobbing olgusuna ilişkin etik ilkeler belirlenerek yazılı ve görsel olarak tüm işgörene duyurulmalıdır.
6. Örgüt yönetimi ve işgörenler arasındaki ilişki güçlendirilmeli ve örgüt içerisindeki görevler ve iş yükü eşit şekilde dağıtılmalıdır.
7. Örgüt işgöreninin sosyal bağlılıklarını artıracak etkinlik, toplantı gibi uygulamalara yer verilmelidir.
8. Örgüt ikliminin mobbinge ilişkisini belirleyecek araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Albini E, Benedetti L, Giordano S, Punzi S, & Cassito M, 2003. Dysfunctional Workplace Organization And Mobbing: Four Representative Cases. *La Medicina Del Lavoro [Workplace Medicine]*, 96, 432-9.
- Apak E, 2009. *Mobbing Eylemleri Ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi: İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Y. Lisans Tezi.
- Aydın İP, 1998. *Yönetmelik Mesleki Ve Örgütsel Etik*, Pegem Özel Eğitim Ve Hizmetleri Tic. Limited Şti.
- Brand, C. Ve O'Conner, L. (2004). *Okul Reddi: Bir Takım Gerektirir*. Çocuklar Ve Okullar , 26 (1), 54.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., Ertürk, A. (2007). *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5-2,(345-362).
- Çivilidağ A, Sargın N, 2011. *Farklı Ortaöğretim Örgütlerinde Çalışan Öğretmenlerde Psikolojik Taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği*. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 3, 11-22.
- Çobanoğlu Ş, 2005. *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, Noa, Schwartz, Ruth, D., Elliott, Gail, P, 2003. *Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz*, (Çev: Osman Cem Önortay), Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Mobbing Eylemleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eşenli G, & AKTEL M, 2019. *Yönetimde Örgüt Kültürü İle Mobbing İlişkisinin Yeri Ve Önemi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(3), 525-549.
- Gerberich SG, Church TR, McGovern PM, Hansen H, Nachreiner NM, Geisser MS, Ryan AD, Mongin SJ, Watt GD, 2004. *An Epidemiological Study Of The Magnitude And Consequences Of Work Related Violence: The Minnesota Nurses' Study*. Occupational And Environmental Medicine, 61, 6, 495-503.
- Gökçe, AT (2006). *İş Yerinde Mobbing: Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yönetim Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*.
- Gökçe A, 2008. *Mobbing: İşyerinde Mobbing Eğitim Örneği*. Ankara (Turkey): Öğreti Yayınları.
- Hubert, AB Ve Van Veldhoven, M. (2001). *İstenmeyen Davranış Ve Mobbing İçin Riskli Sektörler*. Avrupa Çalışma Ve Örgütsel Psikoloji Dergisi , 10 (4), 415-424.

- Keashly, L, 2001. *Interpersonal And Systemic Aspects Of Emotional Abuse At Work: The Target's Perspective*. Violence And Victims, 16(3), 233-268.
- Kök, S, 2006. “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Mobbing”; 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı , Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Ss. 161-170.
- Köse H, 2006. *Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Mobbing Ve Sistemli Bir Ötekileştirme” Süreci Olarak Mobbing*. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 24-6.
- Leymann H, 1993. *The Effect Of Major Railway Accidents On The Psychological Health Of Train Drivers—II. A Longitudinal Study Of The One-Year Outcome After The Accident*. Journal Of Psychosomatic Research, 37, 8, 807-17.
- Leymann H, 1996. *The Content And Development Of Mobbing At Work*. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, 2, 165-84.
- Leymann F, Roller D, 2004. *Workload Balancing In Clustered Application Servers, Google Patents*.
- Mansur FA, 2008. *İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Schermerhorn J, 1989. *Management For Productivity: Advanced Instructional Modules*. Aim, Wiley.
- Solmuş T, 2008. *İş Ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon.
- Şenerkal, R, 2014. *Üniversitelerde Akademi İşgörenine Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları İle Akademisyenlerin Sağlığı Ve Bireysel Performansı İlişkisi* (Master's Thesis, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tınaz, P, 2006. *İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing*. Çalışma Ve Toplum, 4(11), 13-28.
- Tutar H, 2004. *İş Yerinde Psikolojik Taciz*, 3. Baskı. Ankara: Barış Kitap Basın Yayın Dağıtım.
- Ural C, 2009. *Psikoşiddete Maruz Kalmış Öğretmenlerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uzunçarşılı Ü, Yoloğlu N, 2007. *Mobbing/İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal Ve Uluslar Arası Boyutu İle Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 7, 27, 7-18.
- Van Dick, R. Ve Wagner, U. (2001). *Öğretimde Stres Ve Zorlanma: Yapısal Bir Eşitlik Yaklaşımı*. İngiliz Eğitim Psikolojisi Dergisi , 71 (2), 243-259.
- Vandekerckhove W, Commers MR, 2003. *Downward Workplace Mobbing: A Sign Of The Times?* Journal Of Business Ethics, 45, 1-2, 41-50.
- Yaman E, 2007. *Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma. Unpublished Doctoral Dissertation*. Marmara University, Institute Of Educational Sciences, İstanbul.

Yıldırım T, 2008. *İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Mobbing Ve Etkileri*. Unpublished Master's Thesis. Yeditepe University. The Institute Of Social Sciences, İstanbul.

Yüçetürk E, 2003. *Örgütlerde Durdurulamayan Mobbing Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?* Bilgi Yönetimi, Temmuz.

Zapf, D. (1999). *Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work*. International Journal Of Manpower.

Extended Abstract

Nowadays, the negative impact of acts of intimidation on the quality and productivity of the organization has started to be felt and noticed intensely. The damages and negative consequences that arise as a result of acts of intimidation in the organization have a lot to do with the increase in the number of studies and statistical results on the concept of intimidation. The concept of organization, which has attracted attention in recent years in this field in our country, has been handled as a research topic for years both abroad and in Europe, and it has been concluded that millions of people are subjected to mobbing by their subordinates, superiors, managers and bosses as well as their colleagues in the organizational environment every year. Stress occurring within an organization causes the functions of the employees and the organization to decrease and fail to fulfill. High levels of stress disrupt the physical and mental system of the employee, and for this reason, the stressed employee shows reactions such as absenteeism, making mistakes in the service he/she provides, causing accidents in his/her workplace and decreasing his/her own performance. Stress that occurs in educational institutions causes great harm. The event experienced by a teacher serving in an educational institution reveals stress and causes a decrease in his/her performance towards education. At the same time, the stressed teacher negatively affects other colleagues with whom he/she communicates within the institution and this situation causes a decrease in the overall performance of the institution. The main source of stress within the school, which leads to a decrease in the overall performance of the organization as a result, is often the acts of intimidation that occur in organizations. It is known that one of the most important reasons that affect the individual and the organization in a wide range, which reduces the mental health and service efficiency of the individual, is the “mobbing actions” that are intensely experienced in organizations, which is an unnamed emotional attack that has been kept secret until today. When the literature on mobbing from past to present is examined, it is observed that the results of mobbing in educational institutions have not been emphasized much. It is thought that this study will contribute to the literature on mobbing behavior in educational institutions. As a result, the aim of this study is to examine the scientific research literature written in the field of organizational mobbing and to develop recommendations for practice. This study was written as a result of a research process based on literature review. Within the scope of the research, organizational mobbing literatures were searched on Google academic search engine, relatively recent studies were identified, and those deemed sufficient in terms of quality were selected and examined in line with the purpose of the study.

Definition of Mobbing

Psychological harassment is defined as the systematic, periodic or daily psychological harassment of employees by one or more people in the workplace, and is defined as being subjected to behaviors that hurt and harm people emotionally.

Mobbing Term

There are many terms outside of our own language that refer to situations in which people working in an organization apply harmful behaviors to one another or disturbing behaviors are observed among students or administrators working in an educational institution. In the UK, the term “Bullying” is generally used in studies on this subject. In studies conducted in the USA, the terms “Bullying” and “mobbing” are used in different places. While the term “Bullying” refers to the intimidation behavior that students in educational institutions apply on each other in the USA, the term “Mobbing” refers to the intimidation behavior that occurs between employees in an organization or workplace. The word “Bullying” is used when there is an emotional and physical attack, and the word “Mobbing” is used when there is harassment and emotional attack.

Classification Of Mobbing Behaviors

In an organization, mobbing behaviors can be applied to the person subjected to mobbing in various ways. In an organization, many factors, including individual characteristics, role in the organization, organizational structure, working environment, values and beliefs of the employee, have an important place in the types of behaviors planned for the person subjected to mobbing.

Types Of Mobbing

Mobbing is directed from a person with a certain status to another person with a certain status. Vandekerckho and Commers (2003) divide this situation into three as downward, horizontal and upward mobbing according to the direction in which mobbing behaviors are applied.

Causes Of Mobbing Behavior

It is stated that the four factors that reveal bullying in the organization are that the leader is not sufficient and effective, the lack of work plans in the organization, the exposed person is unprotected and vulnerable, and the moral standards in the work environment are low.

The Effect Of Organizational Culture On Mobbing Behaviors

The traditions, norms, ceremonies, beliefs, values and symbols that constitute the main elements of organizational culture significantly affect the behavior of employees working in the organization. Just as no individual can act independently of the culture of the society in which they breathe, no employee can act independently of the organizational culture. Organizations with a rigid hierarchical structure have a cultural structure that creates mobbing. The reason for this can be shown as the application of power by the management in organizations without taking into account human feelings.

Mobbing Process

The mobbing process consists of four different processes: critical situation, psycho-violence and humiliation, human resources management and dismissal.

Conclusion

Today, it is increasingly felt that mobbing in the workplace has a negative impact on organizational productivity. The negative consequences of mobbing behavior in the workplace increase the number of researches and studies with statistical results in this field. When the cause-effect relationships of mobbing behaviors are considered, it is seen that a linear conclusion cannot be reached (Zapf, 1999, p.72). While any factor occurring in an organization can be the cause of mobbing, it is also seen as the result of mobbing behavior. A factor that is perceived as mobbing within an organization may not be perceived in other organizations. Therefore, in order to address the actual causes of mobbing behaviors, variables such as the organization where mobbing is applied, the person subjected to mobbing and the person who applies mobbing should be examined in the same situation. Zapf (1999:71) states that methodological problems make empirical research difficult. For this reason, the studies discussed so far have mostly been based on interviews with the victims of mobbing behavior. The level of organizational commitment in educational institutions is gaining importance day by day. In line with the goals of the organization, it becomes possible to raise a human resource that meets the expectations of the society towards itself and is open to learning with a teacher who can actively and effectively perform his/her profession with quality education (Celep, 2000, p.15). School productivity and student success are related to the multidimensional organizational commitment of teachers working in the organization. High levels of organizational commitment and productivity positively influence each other (Celep, 2000, p.138). Considering this information, it can be concluded that there is a connection between teachers' organizational commitment levels and mobbing behaviors. Because, considering the scientific researches and related literature, it has been observed that mobbing is very common in non-profit public institutions such as education and medicine.

According to Gökçe's (2006, p.20) research, Hubert and Veldhoven (2001) found that mobbing behaviors mostly occur in educational institutions and 37.3 % of these mobbing behaviors occur among employees (horizontal). Dick and Wagner (2001, p.247) stated in their study that teachers were ignored and unfairly criticized and bullied by school administrators, and that they were subjected to mobbing by their colleagues by being subjected to gossip and being isolated from social meetings and activities within the organization. In addition, O'conner (2004, p.2-3) found that teachers were subjected to mobbing by administrators, supervisors, fellow teachers, parents and students in a study on mobbing in educational institutions. In another study, Ertürk (2005) found that among primary school teachers, those who were 53 years of age or older were exposed to mobbing acts more and that 60 % of mobbing behaviors occurred from top to bottom. Çobanoğlu (2005, p.144 -145) stated in his study that school administrators subject teachers who are young in age, have clear ideas and civil courage to mobbing, in addition to this, teachers who leave the profession due to mobbing

behaviors applied by their students are encountered. Çobanoğlu (2005), in his study titled “Mobbing, Emotional Assault in the Workplace and Methods of Struggle”, states that the results of psycho-violence applied in the organization, the individual’s leaving the organization, the loss of self-confidence in the individual, the anxiety of not finding a new job as a result of the separation situation, the burnout syndrome that occurs in the individual, the decrease in the performance in the organization, the stress and depression in the individual, the conflict within the organization and the aggressive behaviors that occur in the victim are important for the organization. Eşenli and Aktel (2019), in their study titled “The Place and Importance of the Relationship between Organizational Culture and Mobbing in Management”, state that organizations with a rigid hierarchical structure have a cultural structure that creates mobbing, so the existing management in organizations can be shown as the application of power without considering human feelings.

These results show that mobbing behaviors have reached serious dimensions in educational institutions in our country, especially in primary schools, and that the perception that human resources are the most valuable asset for organizations has not yet been established. When the focus of the studies in the literature is examined, it is seen that there are intensive studies on understanding, explaining and introducing mobbing in our country. Of course, studies to draw attention to, define and discuss mobbing are of great importance. It is thought that the topics covered in this review will serve as a guide for future studies.

This research is limited to certain literatures in the field of mobbing. In future studies, expanding the study area and determining measures and suggestions for mobbing with the data to be obtained from employees working in different organizations will make important contributions to the literature and the organization. Research can be conducted on larger samples, using different scales, in different contexts and school levels.

Recommendations

In the light of these results, suggestions that will contribute to practitioners can be expressed as follows;

1. Employees and managers should be informed about mobbing.
2. In the literature reviewed, the biggest problem in most cases is the participation of the management in mobbing. Managers who do not have leadership qualities support mobbing and use this phenomenon as a strategy. Again, research has revealed that transformational and ethical leadership skills increase organizational trust in organizations and reduce mobbing acts. Therefore, organizational managers should be aware of ethical principles, fully understand these principles and apply them in the organization. For this reason, training programs can be prepared to improve and develop the ethical leadership skills and abilities of organizational managers to a better level and training can be given to organizational managers.

3. School, provincial and district level committees should be established in organizations to which victims of mobbing can apply, and victims should be able to easily apply to these committees and receive support, knowing that their information will not be disclosed.
4. Behaviors of organizational managers that do not comply with ethical principles should be monitored by these committees and necessary actions should be taken.
5. A culture towards mobbing should be created within the organization, ethical principles regarding the mobbing phenomenon should be determined and announced to all personnel in writing and visually, as well as for the vision and mission.

Etik Kurul İzni

Bu çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir. Yaşayan hiçbir canlı (insan ve hayvan) üzerinde araştırma yapılmamıştır. Makale edebiyat sahasına aittir.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile arasında mali çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Destek ve Teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Ethics Committee Permission

Ethics committee permission is not required for this study. No research has been conducted on any living creature (human and animal). The article belongs to the field of literature.

Deconfliction Statement

The author of the article declares that there is no conflict of financial interest between him and any institution, organization, person related to this study.

Support and Thanks

Support was not received from any institution or organization in the study.