



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 96, Eylöl 2019, s. 85-103

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.36733>

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date

12.07.2019

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

29.09.2019

Doç. Dr. Polat TUNÇER

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakóltesi

poltuncer@gmail.com

ORCID: 000- 0002- 7397- 7758

MOBBİNG VE ÖRGÖT KÖLTÖRÖ

Öz

Psikolojik taciz olarak da bilinen mobbinge maruz kalan kişi örgüt költürünün bir tür tezahürüyle karşılaşmış sayılabilir. Mobbing örgütlerde oldukça yaygın bir şiddet türüdür. Kamu ya da özel pek çok kurum, kuruluş ve işletmede görölabilir. Genel költürün bir yansıması olan, kurum ya da kuruluş költürünün, mobbingin ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkili olduğu söylenebilir. Örgüt költürü, çatışmalara imkân ve fırsat veren bir yapıda ise bu tür költürlerde mobbingin görölme ihtimali yüksek çıkabilir. Örgüt költürü, çalışanların birbirleriyle iletişim kurma yol ve yöntemlerini belirlediği için, mobbingle örgüt költürü arasında doğrudan bir ilişki vardır. İnsan odaklı çalışmayan bir örgütte, çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkabilir. Karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir iletişim költüründen ziyade korku ve sindirme költürünün hâkim olduğu bir örgütte mobbingin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çalışanlarına değer vermeyen bir yönetim költürü de mobbing uygulamalarını görmezden gelebilir ya da destekleyebilir. Bu tür örgütler henüz kurumlaşma sürecine başlamamış ya da tamamlamamış örgütlerdir. Mobbingle mücadele etmek isteyen yöneticinin öncelikle kurum költürünü değiştirmesi gerekir. Biz bu makalede örgüt költürünün, mobbingin ortaya çıkması ya da sürdürölmesiyle bağlantılarını ortaya koymaya çalışacağız.

Anahtar kelimeler: Mobbing, Örgüt Költürü, Çatışma, Verimlilik,

MOBBING AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

The person exposed to mobbing, also known as psychological violence, is exposed to a sort of manifestation of organizational culture. Mobbing is a common form of violence in organizations. It can be seen in public or private institutions, organizations and enterprises. The culture of the institution or organization, which is a reflection of the general culture, is a significant factor in the emergence of mobbing. Organizational culture, in a structure that gives opportunities and opportunities to conflict, the probability of mobbing in such cultures is quite high. Organizational culture has a direct relationship between mobbing and organizational culture, as it determines the way and ways in which employees communicate with each other. In an organization that does not work in a human-focused manner, it is inevitable for employees to feel worthless. Mobbing is inevitable in an organization dominated by a culture of fear and intimidation rather than a culture of mutual love and respect. A management culture that does not value its employees can ignore or support mobbing practices. Such organizations are organizations that have not yet started or have not completed their institutionalization process. The manager, who wants to fight or destroy Mobbing, must first change the corporate culture. In this article, we will try to reveal the connections between organizational culture and the emergence or continuation of mobbing.

Keywords: Mobbing, Organizational Culture, Conflict, Productivity.

GİRİŞ

Örgütsel etkinliği ve verimliliği etkileyen önemli örgütsel sorunlardan birisi de mobbingdir. Psikolojik taciz olarak da bilinen mobbingin kurumsal barış ve huzuru bozduğu ve çalışanların verimliliğini etkilediği bilinen bir gerçektir. Örgütsel verimlilik, çalışanların işbirliğine ve uyumlu çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütte çatışma ortamı yaratan mobbing, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını engeller. Zira, çalışanların bir kişi ya da gruba yönelik yapmış oldukları mobbing; örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ayrılması gereken enerjinin çatışmaya harcamasına yol açar. Diğer yandan çalışanların işbirliği ve uyumlu çalışmaları sonucu oluşabilecek sinerjinin de oluşmasını engeller.

Bazı örgütlerin kültürü mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir ve imkân verebilir. Bu durum kurumsallaşmamış örgütlerde daha fazla görülür. Bir örgütte sevgi, saygı, hoşgörü ve işbirliğine dayalı bir kültür yoksa ya da oluşturulamamışsa, çatışma ve mobbing için uygun bir ortamın varlığından söz edilebilir. Diğer yandan bir örgütün kültürü, çalışanların ortak değerlerinden ve davranış tarzlarından oluştuğu için, mobbing uygulaması görülen örgütlerin ne denli kurumsallaşmadan uzak bulduklarıyla ilgili çevrelerine bir izlenim bırakırlar.

İnsan kaynağı bir örgütün en önemli kaynağı olup, onun performansını düşüren her türlü problem yönetimin temel sorunları arasında yer alır. Mobbing, örgütsel kültürün yanısıra bireylerin kültür ve kişilik yapılarının bir yansıması olarak da ortaya çıkabilir. Mobbing; çatışmanın konuşma, uzlaşma ve özveriyle çözülmesinden daha çok muhalifi olarak görülen çalışanların dışlanması ve örgütten atılması düşüncesinin bir yansımasıdır. Psikolojik bir yıpratma süreci

sonunda hedefteki çalışan, tükenmişlik duygusuyla örgüte yabancılaşma yaşayabilir ve örgütü terk etmek zorunda kalabilir

Mobbing uygulanan bir örgütte yönetim gerekli tedbirleri almayarak mobbingin bir parçası haline gelebilir. Yönetim öncelikle böyle bir sorunun ortaya çıkmasına fırsat vermeyen bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Mobbing uygulamasıyla çalışma düzeni bozulan bir kurumun etkin ve verimli çalışması söz konusu olamaz. Mobbing, örgütün insan kaynağının yanı sıra diğer kaynaklarının da israfına (aynı zamanda çok değerli olan zaman kaybına) yol açabilir. Bu nedenle mobbingin ortaya çıkmasını engelleyen ve pek çok örgütsel problemi izole eden faktör, örgüt kültürüdür.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmamızın amacı; mobbing ve örgüt kültürü ilişkisini ortaya koymak ve örgüt kültürünü değiştirmek suretiyle, mobbingin olumsuz etkilerinden kurtulmanın mümkün olabileceğini tartışmaktır. Bir örgütün etkin ve verimli çalışması, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır; ancak örgütte bunu engelleyen, birçok faktör bulunabilir. Mobbing bu önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örgütü etkin ve verimli çalışmaktan alıkoyan mobbingden kurtulmanın bir yolu da, onu ortaya çıkaran örgüt kültürünün yok edilmesi ya da değiştirilmesidir. Bir başka deyişle, mobbingi ortaya çıkaran önemli faktörlerden birisi de kurum kültürüdür. Bu nedenle de çalışmamız örgüt kültürü mobbing ilişkisi üzerine kurulmuştur.

A. Mobbing (Psikolojik Taciz)

1. Mobbing Kavramı

Mobbing genellikle psikolojik saldırganlık olarak tanımlanır; tek bir kişi yerine daha çok şiddeti uygulayan bir grubu içerir. Teorik olarak mobbing, işyerinde sosyal stresin aşırı bir türüdür. Normal bir stresin aksine mobbing, sistematik bir hedef kişiye yönelik sık sık taciz eylemleri ile uzun ömürlü yükseltilmiş çatışmadır (Zapf, 1999: 70). Diğer yandan çalışan üzerindeki zararlı baskılar ve zararlı davranışlardan oluşan mobbing, işyerlerinde meydana gelen olayları daha iyi açıklar ve daha karmaşık davranışlarla karakterize edilir. Birlikte çalıştıkları insanlara kasıtlı olarak zarar veren bireylerin ve grupların tekrarlanan davranışları için “işyerinde mobbing” terimi kullanılır. İşyerinde mobbing olgusunun birkaç türü vardır. Aşağı doğru mobbing; bir üst tarafından asta karşı uygulanırken; yukarı doğru mobbing, astlardan üste uygulanır; yatay mobbing ise, bir meslektaşına karşı aynı seviyedeki çalışanlar tarafından uygulanır (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 41). Ayrıca mobbing bireysel, kolektif ve kurumsal düzeyde de gerçekleşebilir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 15). Diğer yandan zorbalık, tek bir kişi tarafından (çoğunlukla bir gözetmen tarafından) fiziksel saldırganlığı çağırıştırır (Zapf, 1999: 70). Literatürde mobbing; zorbalık, yıldırma ve psikolojik taciz terimleri çoğu kez birbirinin yerine kullanılır.

Leymann 1984’de İsveç’te mobbing davranışlarını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür işyeri terörü olduğunu vurgulamıştır (Özler vd., 2008: 2). Mobbing, birilerine karşı cephe almak, zorbalık ya da psikolojik terör olarak da adlandırılır. Mağdur, sistematik bir küçük düşürülme ve kişisel haklarına el koyma süreci yaşar. Çaresiz ve savunmasız bireye karşı etik dışı ve düşmanca uygulamalar söz konusudur. Mağdurun benliğini öldürme çabası olarak görülebilecek olan bu davranışın altında yatan temel neden, diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve yok etme arzusudur. Mobbing, aynı zamanda gücün kötüye kullanılmasıdır (Yaman, 2009: 23).

Psikolojik saldırılar kişiler üzerinde bıraktıkları etkilere göre üç dereceye ayrılmaktadır. Vücut yanığındaki değişik derecelere benzetme yaparak, kişinin yaşadığı olaylar ne kadar travmatik ise o kadar “yandı” veya “yaralandı” varsayılır. Mobbingin şiddeti, süresi, sıklığı, kişilerin yetiştirme şekilleri, psikolojileri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar mobbing derecesini belirleyen unsurlar arasındadır (Davenport vd., 2003: 21).

İşyerindeki çatışmalardan ayrılması gereken mobbingde amaç; bireyin kendisini ve kapasitesini değerlendirdiği sürecin sürekli olarak olumsuz olmasını sağlamaktır. Çatışmalarda karşı tarafın elde etmek istediği açıktır; kaybetmek istemez veya her şeyi kazanmak ister. Oysa mobbingde yaşanan çatışmalar buzdağının görünen kısmıdır. Saldırgan, talep ettiğini elde etse bile tatmin olmaz. Çatışmada taraflar uzlaşmak isterken, mobbingde amaç; çatışma içinde kalmak ve psikolojik baskıyı sürdürmektir. Mobbingi uzun süreli ve tekrarlanan eylemler karakterize eder; bu nedenle de onu anlık saldırganlıklardan ayırmak gerekir. Anlık saldırganlıklar ise, bir tepki niteliğinde ve dürtüsel olarak gelişir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 7).

Psikolojik ve cinsel taciz ile işyerindeki şiddeti birbirine karıştırmamak gerekir. Cinsel taciz ile işyerindeki şiddet; psikolojik tacize göre daha somut davranışları kapsar. Şiddet ve cinsel taciz, psikolojik tacizle birlikte de gerçekleşebilir. İşyerindeki kaba davranışları da psikolojik tacizden ayırmak gerekir. Kaba davranışlar; belirli bir kişiye yönelik olmaksızın, asgari iletişim kurallarına özen gösterilmemesi halinde ortaya çıkar. Mağdur üzerindeki etkisi psikolojik taciz kadar güçlü değildir. Kaba ve çirkin davranışlar geçici iken, psikolojik taciz davranışları sürekli ve sistematiktir. Birbirinden farklı gibi görünen bir takım davranışlar, aslında mağduru yıldırma üzere kurgulanmış olabilir. Her işyerinde olabilecek strese ve iş yoğunluğuna bağlı arizî tartışma, çekişme ve olumsuz davranışlar, hedefe yönelik olmaktan çok münferit hadiselerdir; bu yönleriyle de psikolojik tacizden ayrılırlar. Psikolojik taciz, çalışanın kişilik hakları ile sağlıklı yaşama hakkını ağır bir biçimde ihlal eder. Zararın somut delillerle ispat edilmesi ve mağdur-fail ilişkisinin kurulması halinde mağdur hukuki korunmadan yararlanabilir. Bir başka deyişle, bu zarara sebep olanlar hakkında maddî ve manevî tazminat davası açabilir (TİSK, 2012: 10).

2. Mobbingin Amacı ve Türleri

Mobbingin amacı; iş ortamında belirlenen kurbanların değişik yöntemlerle işten ve işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Psikolojik tacizle çalışanın bütün psikolojik dengesi bozulmaya çalışılır. Böylece, birey işinden, işyerinden ve çalışma arkadaşlarından nefret etmeye başlar; performansı düşer verimliliği azalır; yaşama sevinci kaybolur. Sonunda birey işyerinden uzaklaşmak ya da ayrılmak zorunda kalabilir.

İş yerlerinde mobbing uygulamaları planlı ve kasıtlı bir biçimde yapılmaktadır. Bu nedenle belirli stratejilerin uygulanmasıyla psikolojik taciz eylemi gerçekleştirilmektedir. Bu stratejiler tek tek olduğu kadar birkaçı birarada da uygulanabilmektedir (Acar ve Dünder, 2008: 112-113).

Yönetim şekli işyerinde mobbing davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Genellikle otoriter yönetim tarzı, işyerinde mobbing olasılığını artırır. Mobbing mağdurları genellikle yeterli iş tecrübesine sahip olmayan yeni mezunlardır. İşyerinde birkaç tür mobbing davranışı vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir: Dedikodu yapmak, alaycılık, izolasyon, önemli bilgilerden yoksun bırakma, idarî önlemler, aşırı iş yükü, aşırı eleştiri ve cinsel taciz (Divincova and Sivakova, 2014: 24).

3. Mobbingci Türleri

Literatürde psikolojik taciz uygulayanların veya psikolojik taciz kurbanlarının kişilik tiplerine ilişkin farklı görüşler vardır. Genellikle ilgi ve övgüye ihtiyaç duyan, eleştirilere tahammülsüz yüksek benlik duygusuna sahip, bencil, duygusal kontrolü zayıf, yaptığı davranışların sonuçlarını öngöremeyen, düşüncesiz, kendi konumlarını koruma iç güdüsü güçlü, narsist, paranoid, obsesif, antipatik, önyargılı kişilik karakterine sahip oldukları ileri sürülmektedir (Öztürk ve Şahbudak, 2017: 205).

Kişilik yapılarından kaynaklanan pek çok mobbingci türü vardır. Aşağıda sözü edilen türler kesin çizgilerle birbirinden ayrılamaz. Bir başka deyişle, bir mobbingcide birkaç mobbingci davranışı görülebilir. Sergiledikleri tutum ve davranışlarla tanımlanabilecek olan mobbingci türlerinden en sık rastlananları şunlardır: Fesat, sadist, dalkavuk, zorba, korkak, narsist, asosyal, hiddetli, megaloman, sürekli eleştiren ve hayal kırıklığına uğramış mobbingci (Tetik, 2010: 84; Eşenli, 2017: 94-100).

4. Mobbingin Nedenleri

Mobbing, tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Kurum içi iletişimin zayıf olması, dışarıdan etkilenme, işe ve işyerine bağlı stres, kişisel özellikler, yönetim biçimi, korku, iş yerinde monotonluk, yönetimin mükemmellik arayışı, örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik, örgüt yapısındaki değişiklikler, örgüt liderinin duygusal zekâdan yoksunluğu ve örgütteki düşünce kıtlığı şeklinde sayılabilir (Demirel, 2009: 122-124).

Genellikle şahsî eksikliklerini telafi etmek isteyen kişiler mobbinge başvurmaktadır. Şahıslarını ve konumlarını korumak adına duydukları korku ve güvensizlik, onları bir başkasına karşı küçültücü davranışlar sergilemeye iter. Bu açıdan bakıldığında mobbing eylemi, açık bir kompleksli kişilik sorunudur (Gültekin ve Deniz, 2016: 2). Mobbingci, genellikle farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören, aşırı denetleyici ve kıskanç kişilik özelliklerine sahiptir. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla alay etmek suretiyle kendi yetersizliklerini bastırmaya çalışırlar. Bu bağlamda kişilik ve psikolojik yapılarının bozuk olduğu söylenebilir (Ulusoy, 2013: 153).

İşyerinde psikolojik tacizi ortaya çıkararak nedenleri tek başlıkta ele almak zordur. İşyerinde psikolojik tacize neden olan kişisel ve örgütsel pek çok faktör söz konusudur. Mobbing'in oluşmasına neden olan ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bu unsurlar, beş genel başlık altında toplanabilir (Davenport vd., 2003: 37): 1) Mobbing uygulayanın psikolojisi ve içinde bulunduğu koşullar; 2) Mobbing mağdurunun kişiliği, psikolojisi ve içinde bulunduğu koşullar; 3)Aralarındaki anlaşmazlıklar gibi tetikleyici faktörler; 4) Toplumun değer yargıları ve kuralları; 5) İşyerinin kültürel yapısı.

5. Mobbingin Görülme Sıklığı

Mobbing; cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim, hiyerarşi gözetmeksizin, bütün kültür ve iş kollarında görülen ve ciddi boyutlara ulaşan bir iş sağlığı ve güvenliği sorunudur. Avrupa Birliğine üye ülkelerde mobbing oranı; %4-15 arasında değişmektedir. Bu oran Avustralya'da %31, Japonya'da %9; Amerika Birleşik Devletleri'nde ise altıda birdir (1/6). Ülkemizde sağlık çalışanlarıyla yapılan bir araştırmaya göre ise mobbinge maruz kalanların oranı %55'dir. Görüldüğü gibi mobbingin görülme sıklığı ülkeden ülkeye farklılıklar arz etmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda yine de mobbing uygulamalarının tamamını yansıtmadığına yönelik kanaatler dile getirilmektedir (Özdemir vd., 2013: 184).

Avrupa Birliği'nde 2000 yılında yapılan bir araştırma ile kamu ve özel sektör tüm çalışanların %9'unun (13 milyon çalışan) mobbingle karşılaştığı tespit edilmiştir. Mobbing eyleminin yoğunluğu; hukuk sistemine, kültürel özelliklere ve sürecin fark edilip edilmemesine göre ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Mobbing uygulamaları kamu sektöründe %14, otel ve restoran hizmetlerinde %13, diğer hizmetlerde ise %12 düzeyinde bulunmuştur (Güveyi, 2013: 1459). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 2010 tarihli mobbing araştırması sonuçlarına göre; çalışan kesimin %35'i, diğer bir ifadeyle, yaklaşık olarak üçte biri, mobbinge geçmişte maruz kaldığını veya halen kalmakta olduğunu belirtmiştir (Ulusoy, 2013: 136).

Kadınlar, erkeklere nazaran mobbing uygulamalarına daha fazla maruz kalmaktadır. Bunun nedeni, kadınların iş hayatında edindikleri yeri ve rolü hazmedemeyen örgüt ve toplumsal kültürde aramak gerekir. Bir başka deyişle, erkek egemen toplumun, kadına bakış açısının, işyerine yansıyan kültüründe aramak daha doğru olabilir (Özdemir vd., 2013: 184). Diğer yandan kadınlar arasında ortaya çıkan gizli ya da açık çekişme ve çatışma kültürü de kadınlara yönelik mobbing oranının yükselmesine yol açmış olabilir. Bir başka deyişle kadınların, özellikle diğer kadınlar tarafından hedef alınma riski oldukça yüksektir. İşyerlerinde doğrudan bire bir taciz yaşayan 1335 kişiden gelen yanıtlara dayanan bir ABD araştırması, en fazla suiistimal insidansının kadınlar tarafından diğer kadınlara karşı %84 oranında gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Shallcross vd., 2008: 58).

B. Örgüt Kültürü Kavramı ve Türleri

1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı; “bakmak” ve “yetiştirmek” anlamına gelen, Latincedeki “cultura” veya “colere” fiilinden gelmektedir. Bu kavram öncelikle insan emeğiyle yetiştirilen bitkileri, doğal yetişenlerden ayırmak için kullanılmış, daha sonra toplum tarafından üretilen diğer değerleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bugün her iki anlamda da kullanılmaktadır. “Kültür, bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden, her türlü duygu, düşünce, sanat, yaşayış ve dil unsurlarının bütünü, belli bir konuda edinilmiş, geniş ve sistemli bilgiler toplamıdır”(Aktan ve Tutar, 2007: 1-2). Bir başka deyişle kültür; “bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddî, manevî, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütündür (Oğuz, 2011: 128).

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirleyen ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine aktarılan tutum, davranış, değer, inanç ve yaşam biçimlerini belirleyen olgular bütünü olarak tanımlanır (Ateş, 2005: 54). Kültür örgütün yazılmamış kuralları ve iş görme yöntemleridir. Örgüt kültürü; çalışanların davranışlarından ve konuşmalarından anlaşılır; onların inanç ve değerlerinden oluşur; sanıldığından daha derin ve karmaşık kurallar bütünüdür (Blanchard ve Waghorn, 1997: 50). Örgüt kültürü, bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları birtakım inançlar, değerler, normlar, semboller, uygulamalar, beklentiler, tutumlar, politikalar, gelenekler, algı ve duygu birliğinden oluşur. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütün yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Çukur, 2012: 40).

Buzdağına benzeyen örgüt kültürünün görünen yüzünde, örgüt üyelerinin giyim-kuşam ve davranış tarzları, semboller, hikâyeler ve törenler gibi görünen unsurları vardır. Buzdağının alt kısmında ise, örgüt üyelerinin kafalarındaki derin değerler bulunur. Varsayımlar, inançlar ve düşünme süreçleri gibi değerler kültürün özünü oluşturur (Basım vd., 2009: 30). Örgüt kültürü;

iletişim, problem çözme, karar alma, öğrenme ve motivasyon gibi süreçleri yakından etkiler. Güçlü kültürel değerlere sahip örgütlerde örgütsel süreçler, birbiriyle uyumludur ve birbirini desteklemektedir (Durna, 2002: 212).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür, “bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlanabilir (Eren, 2004: 166). Bu inanç ve değerler sistemi, örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösterir ve neyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin davranış standartlarını oluşturur (Özkara, 1999: 82-83). Kurum kültürü her zaman örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir; yöneticiler, kurum kültürünü değiştirmeye çalışırken, örgütte hangi tür tavır ve davranışların uygun ya da uygunsuz olduğuna ilişkin temel inançları değiştirmeye çalışmaktadır (Akıncı Vural, 2003: 127).

Örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında örgüt kültürünün, önemli bir rolü vardır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Örgüt kültürünün zayıf olduğu durumlarda çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybeder (Eren, 2003: 314). Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır (Köse vd., 2001: 228). Örgütlerde mobbingi tetikleyen faktörlerinden biri olan örgüt kültürü; çalışanlar tarafından paylaşılan, neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendiğini ya da hangilerinin istenmediğini ortaya koyan ortak değerlerden meydana gelir (Fettahlıoğlu, 2008: 70).

Örgüt kültürü, grupların dış çevreyle uyum ve iç çevreyle bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışırken elde ettikleri, keşsettikleri, geliştirdikleri temel varsayımla bütünüdür. Bu varsayımlar geçerlilikleri kabul edildiği ölçüde karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanılmaya devam edilmekte ve gruba dâhil olan yeni bireylere bu problemlerle karşılaşmaları hâlinde nasıl algılanılması, düşünülmesi ve hissedilmesi gerektiğini gösteren doğru birer yol haritası olarak aktarılmakta ve öğretilmektedir (Aktan ve Aydın, 2016: 326).

2. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürü ve piyasa (pazar) kültürü olmak üzere genellikle dörde ayrılabilir:

Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü: Bu tür bir kültür; esnek bir eğilim gösterir ve insanı dikkate alır; amacı, grubun birlik, bütünlük ve sürekliliğini sağlamaktır. Tartışma, katılma ve uzlaşmanın esas olduğu bu tür bir kültürde, grupların korunması ve sadakat önemlidir. Biçimsel olmayan statü ve ilişkiler gücün kaynağını oluşturur; bu tür ilişkiler grup performansını yakından etkiler. Grup içi uyum ve moral önemli olup; takım çalışması, katılımcılık ve birleştiricilik önemli özellikleri arasında yer alır. Lider, danışman rolündedir ve bireylerin işlerini kolaylaştırmaya çalışır ve onları destekler (Var, 2016: 58). Bu tür kültür, insanların kendilerinden çok şey katabildiği sıcak bir ortam oluşturur; çalışanlar birbirlerine sıkı bağlarla bağlı oldukları için klan kültürü olarak bilinir. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmî niteliktedir. Ortak bir amaca yönelik grubun çalışmalarını ruhsal uyum içindedir ve kişilerin sisteme katkıları önemli ve adildir; bu nedenle de bireyler ortak amaca hizmet etmekten kaçınmazlar. Çalışanlar birbirlerine adeta bir aile gibi bağlanmış ve

kenetlenmiş durumadır; ortak amaçlarına ulaşmak için herkes kendisini adanmıştır (Tabur, 2015: 28).

Bürokrasi (Hiyerarşi) Kültürü: Bürokratik kültür; hiyerarşik bir yapılanmaya ve ilişkilere sahiptir. Mantık ve rasyonellik kültürün temel özellikleri arasında yer alır. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir; çalışanlar belirlenmiş olan bu rollerle tanımlanır. Kurum, önceden tanımlanmış olan rollere uygun kişileri işe almak suretiyle, kişiselliğin ötesinde varlığını korumaya çalışır; işe uygun kişiler işe alınır ve kişilerden sadece iş tanımına uygun davranması istenir. Bu tür kültürde; kurallara, düzene ve istikrara büyük bir önem verilir. İtaat esas olup, bireyden önceden tanımlanmış olan görevleri yerine getirmesi istenir; kendisinden bir şey katması beklenmez. Liderler, düzenleyici ve yönlendirici bir rol oynar. Tüm faaliyetler gözetim, denetim ve değerlendirme tabii tutulur. Örgütü bir arada tutan şey, kurallar ve politikalarıdır (Var, 2016: 58).

Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü: 21. yüzyılın çok hızlı değişen şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmış olan bu kültürün en temel nitelikleri; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Bu tür bir örgüt kültürü; esnektir ve risk almayı sever; değişim, yenilik, büyüme ve kaynak yaratma en önemli özellikleri arasında yer alır. Örgütte, yenilikçi ve risk almayı seven lider stili egemendir. Örgüt kültürü; girişimcilik ve yaratıcılığı sürekli destekler. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz; kültür, çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almalarını destekler. Özgür düşünce ve yeni buluşlar için fikir yürütmek teşvik edilir. Bu tür kültürlerde çalışanlar yaratıcı ve girişkendir (Tabur, 2015: 29).

Piyasa (Pazar) Kültürü: Piyasa kültürü; rekabete, verimliliğe ve sonuca odaklanır. Dış çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Bu tür bir kültüre sahip örgütlerde bireyler kişisel çıkarlarının peşinden koşar. Piyasa mekanizmasının hâkim olduğu örgütte çalışan her birey; örgütün çıkarlarına yaptığı katkı oranında emeğinin karşılığını alır. Bu tür bir kültürde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı; pazar payının artış oranı, elde edilen kârın miktarı ve somut çıktılarla değerlendirilir. Bireyler başarı odaklı çalışır; planlama, performans ve etkililik üzerinde durulur. Bu tür kültüre sahip örgütün lideri, yenilikçi, yarışmacı, üretici ve hırslıdır. Başarı bu kültürde önemli bir unsurdur. Örgütü bir arada tutansa güç ise; kazanma vurgusu ve duygusudur (Erdem, 2007: 66).

Özel sektörde en çok görülen örgüt tipi; Hiyerarşik ve daha az bir olasılıkla olsa da Piyasa tipidir. Özel sektörde, Klan ve Adhokrasi örgüt tipleri yok denecek kadar azdır. Kamu sektöründe ise, Klan ve Hiyerarşik örgüt tipleri yaklaşık olarak aynı olasılıklarla görülmektedir; ancak, Adhokrasi ve Piyasa örgüt türlerinin görülme ihtimali yok denecek kadar azdır (Kuşçu, 2011: 382).

C. Mobbing ve Örgüt Kültürü

Mobbing örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir. Zira, mobbingin oluşabilmesi için uygun bir ortamın varlığı şarttır. Bu nedenle kurumsallaşmış ve yüksek kültür düzeyine sahip, örgütlerde mobbing uygulamaları kendilerine uygun bir ortam bulamaz; dolayısıyla mobbing mağdurları yaratamazlar. Örgüt kültürü, kurumsallaşmaktan ve toplumsal değer yargılarına sahip olmaktan uzaksa, o örgütte mobbing uygulamaları kolayca ortaya çıkma fırsatı bulabilir. Öğrenmeye, gelişmeye, değişmeye ve yenilenmeye kendini adanmış bir kültür yapısı içinde mobbing olgusu barınmaz.

Mobbing ve örgüt kültürü ilişkisine dair yapılan araştırmalar, örgüt kültürü türleriyle mobbing davranışları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan birkaçı kısaca şöyle özetlenebilir:

Kuşçu'nun araştırmasına (2011: 385) göre; Klan tipi ve Adhokrasi türü örgütün özellikleri ile mobbing davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bir başka deyişle, örgütün klan ve adhokrasi özellikleri arttıkça, mobbing davranışları azalmaktadır. Aynı şekilde, piyasa ve hiyerarşi kültür türü örgüt özellikleri ile iş-ilişkili ve kişi-ilişkili bağlamında mobbing davranışları arasında da negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bir başka deyişle, örgütün piyasa ve hiyerarşi türü özelliği arttıkça, iş-ilişkili ve kişi-ilişkili mobbing davranışları azalmaktadır. Yani, dört tür örgüt türüyle mobbing davranışları arasında negatif yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Tambur ve Vadi'nin araştırma sonuçları da; işyerindeki mobbing ile örgüt kültürü arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (2012: 762).

Öztürk ve Cevher'in yapmış oldukları araştırmaya göre ise (2015: 63); örgüt kültürü alt değişkenlerinden "katılım ve tutarlık" düzeylerinin artması ile mobbing ölçeğinde yer alan saldırı türleri de negatif yönde artmaktadır. Yani katılım ve tutarlılık arttıkça mobbing azalmaktadır. Mobbing üzerinde en fazla etkiye sahip örgüt kültürü faktörünün "tutarlılık" olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada (2015: 54), mobbing düzeyi ile örgüt kültürü değişkenlerinden "katılım, tutarlılık ve uyum" arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişki katılım ve tutarlılık düzeyinde negatif, uyum düzeyinde ise pozitif yöndedir. Bir başka deyişle, katılım ve tutarlılık arttıkça mobbing saldırıları azalmakta, uyum arttıkça ise mobbing saldırıları artmaktadır.

Einarsen (2005: 7); vaka çalışmalarının yanı sıra mağdurlarla yapılan görüşmelerin neticesinde, mobbingin yalnızca bu tür davranışlara izin veren veya ödüllendiren örgüt kültürlerinde var olduğunu tespit edildiğini belirtmektedir. Mobbing ancak suçlunun kendisinin nimet ve destek gördüğü veya en azından üstlerinin bu şekilde davranmasına izin verdiğini ya da izni aldığını hissetmesi durumunda gerçekleşmektedir. Ayrıca, bazı örgütlerde mobbing, liderlik ve yönetim uygulamasının bir parçası olarak kurumsallaştırılabilmektedir. Einarsen, (2005: 11) İngiltere'de sendika üyelerinin deneyim ve tutumlarına ilişkin yapılan bir başka araştırma ile mobbingin, örgütsel bir tolerans nedeniyle hüküm sürdüğü sonucunu ulaşılmış olduğunu ifade etmektedir.

Gün'ün yapmış olduğu araştırmaya göre (2017: 71); lider-üye etkileşimi puanı ile bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür puanları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Mobbing ile yenilikçi kültür ve destekleyici kültür arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bürokratik kültür ile mobbing arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimiyle mobbing arasında ise anlamlı ve negatif bir korelasyon bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir faktördür. Kötü yönetim, aşırı stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yöneticilerin tutarsız, hukuk ve ahlak dışı tutum ve davranışları var ise örgüt çalışma koşulları itibariyle elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip demektir. Demokratik, paylaşımcı, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcı bir yönetim biçiminde örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentilerine ve ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmektedir. Ancak anti demokratik veya otoriter yönetim biçiminin uygulandığı örgüt kültüründe baskı ve güç ön planda olduğundan üretkenlik karşıtı ve mobbing amaçlı davranışların ortaya çıkması muhtemeldir (Eşenli, 2017: 118).

Mobbing genellikle çatışma kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ortaya çıkabilir. Zira, bu tür örgütlerde tepe yönetimi çatışmaları uyumlaştırma yeteneği ve yeterliliğine sahip olamayabilir. Diğer yandan ayrıca, çatışma kültürü üst yönetim tarafından da desteklenebilir. Üst yönetim çatışma kültürünü yok etmediği sürece, örgütte mobbing uygulamalarına rastlamak kaçınılmazdır. Bu nedenle de öncelikle örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekir. Bir başka deyişle sevgi ve saygı temelli bir örgüt kültürü yaratmak gerekir.

Örgütsel dinamikler, özellikle de bir kurumun kültürü işyerinde mobbingi teşvik edebilir ve güçlendirebilir. Örgüt kültürü, bazı çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapma becerisine müdahale edebilir, onları rahatsız edebilir, korkutabilir ya da onlara karşı düşmanca olabilir. Bir kurumda mobbingin sürekli bir şekilde gerçekleşmesi için, kurumun kültürünün böyle bir kabadayı eğilimli bir kültüre “izin vermesi” gerekir. Bu tür bir organizasyondaki kilit unsur, “saldırgan davranma izni” gibi algılanabilecek tavır ve yaklaşımlardır. Bu izin duygusu olmadan, başkalarını taciz etmeye kalkışan bireylerin kendisi, diğer meslektaşları tarafından dışlanır (Duffy ve Sperry, 2007: 399).

Mobbingin hangi tür örgütlerde daha olası olduğu söylenebilir? Mobbinge izin veren ve sürdüren kültür ve yönetim nedir? İşyerinde mobbing konusunda artan bir literatür olmasına rağmen, bu soruları cevaplamak için yapılan araştırmalar yetersizdir. Bununla birlikte, zorbalık eğilimli örgütlerin kültürel ve yönetsel dinamiklerini ortaya koyan bir tipoloji, bu sorulara ilişkin bazı görüşler sunmaktadır. Bu tipolojide; ikisi mobbingi teşvik eden üç örgüt türü vardır (Duffy and Sperry, 2007: 399-400):

Başarı ve Kar Odaklı Örgütler: Genel olarak mobbingi teşvik eden ilk tür örgüt kültürü ve yönetimi, hem başarıyı hem de kârı vurgulayan kuruluşları içerir. Ancak hesap verebilirlik bakımından öncelikle çalışanlara değil hissedarlara odaklanır. Bu tür örgütlerdeki çalışanlar, sıkı çalışma düzeylerine ulaşmak ve bunları karşılamak için yüksek düzeyde iş stresi ve ciddi bir baskı yaşamaktadır. Bu tür örgütler yüksek iş yükü ile karakterizedir; yani çalışanlar iş performansını için yüksek taleplerle karşı karşıya kalırlar ancak işlerini yapma tarzları üzerinde çok az kontrol sahibidirler.

Bürokratik Örgütler: Mobbingi yaygınlaştıran ikinci tür örgüt kültürü ve yönetimi, bürokratik ve / veya kural yönelimli örgütlenmeleri içerir. Tipik olarak, bunlar eğitim ve devlet kurumlarıdır. Bu kurumlar genellikle saygılı işyeri politikalarına ve belirli davranış kurallarına sahiptir. Bunlar muhtemelen mobbinge ilgili hükümler içermeyebilir; çünkü cinsel taciz ve ırk ayrımcılığı gibi tehditlere karşı kanunlar tarafından korundukları düşünülmektedir. Çalışanlar örgütlerinin mobbing karşıtı politika ve kanunları uygulayacağını umarlar. Bu tür örgütlerde yönetim hiyerarşiktir; hesap verilebilirlik temel olarak, yıllık endeksleri veya akreditasyon standartlarını karşılamaya yöneliktir; çalışanların refahı, ikinci plana itilmiştir. Mobbing hakkında sorgulama yapan yöneticiler büyük olasılıkla bunu iki çalışan arasındaki “kişilik çatışmasına” bağlama eğilim gösterir; tipik olarak, her iki tarafı da çatışmadan sorumlu tutarlar; ancak mobbingin ağırlaştırdığı kişilik tipine sahip olan mağduru, sık sık suçlayacaklardır. Bu tür yöneticiler araya girer ve olaya müdahale ederlerse, gruplara sorunu kendi aralarında çözmeleri gerektiğini belirtirler. Arabuluculuk bu tür örgütlerde sıklıkla mevcuttur; ancak örgütsel dinamiklerde bir değişikliğe neden olma ihtimali yoktur. Mağdur çalışanlar, örgütün onları aktif olarak desteklemesinin mümkün olmadığı sonucuna vardıldıktan sonra, yasal işlem süreci başlar.

Hizmet Odaklı (Kar Amacı Gütmeyen) Örgütler: Üçüncü tür örgütler; daha önce bir mobbing iddiasıyla ilgili eyleme geçmiştir; yanlış yönetmiş ve daha sonra kurumun kültüründe,

yapısında ve yönetiminde, tüm pratik amaçlar için mobbingi ortadan kaldıran değişiklikler yapmıştır. Bu kuruluşlar orta ölçekli ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar olma eğilimindedir. Kültürleri saygı ile tanımlanır ve yönetim tarzı çalışanlara verilen desteği yansıtır. Bu tür örgütler mobbing mağdurlarına koçluk ve danışmanlık vermek, sorunu araştırmak ve çözüm üretmek için revize edilmişlerdir.

Kurum kültürü, belirli bir kurumda mobbing'in ne ölçüde gerçekleşeceğini belirler. Kurum kültürü çalışanları farklı şekilde etkilese de, bir bireyin kişilik stili ve psikolojik olgunluk düzeyi kurumun kültürüyle etkileşime girer ve bu çalışanın davranışını farklı şekilde etkiler. Klinik gözlem; düşmanca olan ve destekleyici olmayan örgüt kültürlerinin, kişilik bozukluğu olan ve olgunlaşmamış çalışanların, işyerindeki mobbingi sağlıklı çalışanlardan daha fazla artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Duffy and Sperry, 2007: 400).

Temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasını ve yaşamasını zorlaştırabilir; temsil yeteneği zayıf bir örgüt kültürü ise, örgütsel mobbingin kaynağı olabilir. Mobbing uygulamalarına fiziksel şartların yanı sıra örgütün büyüklüğü de bir neden olabilmektedir. Aslında örgüt yapısında yoğun olarak belirsiz koşullar içinde çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana mobbing uygulamak oldukça kolaydır. Çünkü çalışan böyle bir ortamda fazla hata yapabilir. Diğer yandan örgütte ya da gruplarda “günah keçisi” seçme geleneği de varsa, mobbingin ortaya çıkması daha da kolaylaşır (Fettahlıoğlu, 2008: 70).

Mobbinge göz yuman ya da müsaade eden bir yönetim yaklaşımı, bunun mobbingi teşvik eden ve artıran, örgütsel bir yöntem haline geleceğini düşünmelidir. Örgüt kültürünün yozlaşmasına sebep olan böyle bir uygulama örgütsel etkinlik ve verimliliğin düşmanıdır. Mobbing uygulaması, yalnızca örgütten uzaklaştırılanı değil, çeşitli nedenlerle bu duruma ses çıkarmayan ya da çıkaramayan diğer çalışanları da etkisi altına alır; sıranın bir gün kendilerine de geleceği endişesiyle düşük performansla çalışmayı sürdürürler.

Kapalı bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde mobbing olgusunun yaşanma ihtimali daha yüksektir. Korku kültürünün yoğun bir biçimde yaşandığı bir atmosferde; kapalı bir iletişim sistemi ile sürekli gerginlik ve stres altında, ilişkiler donuk ve renksizdir; yoğun bir dedikodu mekanizması, dezenformasyon, antidemokratik tutum ve davranışlar, özellikle jest ve mimikler ustalıkla bir mobbing silahı olarak kullanılabilir (Yaman, 2009: 71).

Yapılan araştırmayla mobbing davranışının, failin ya da hedef kişinin özelliklerinden ziyade, yıkıcı ve toksik bir işyeri kültürünün belirtisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu kurumda kültür, ana akımdan bir şekilde farklı olanların katkısına değer vermeyen bir kültür olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre; işyerindeki mobbing, işlevsel olmayan bir işyerinin belirtisidir; bazen de baskın grubun, farklı ya da kabul edilmeyen bireylerin örgütten çıkarılması amacıyla oluşturduğu davranışlar olduğu bulunmuştur (Shallcross vd., 2008: 68).

Bazı örgütlerde işverenler, yöneticiler/liderler mobbing sendromunu dikkate almaya değmeyecek bir olgu olarak görürken, bazıları ise mobbingi bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing örgüt kültürünün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli etkinlikleri zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, kalıcı sorunlar bırakan, bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Mobbing kişilerden kaynaklı ise geçici bir durumdur ve gerekli önlemler alındığında büyük ölçüde aşılabılır. Eğer mobbing örgüt kültürünün bir parçası haline gelmişse bu olguyla mücadele zorlaşır. Mobbingin örgüt kültürünün parçası haline geldiği durumlarda genellikle mobbing bir yönetim biçimi olarak benimsenmiştir. Mobbing, çalışanları disipline

edici bir yöntem olarak kullanılabilir; bu durumda üst yönetim tarafından desteklenen, hatta ödüllendirilen bu tip davranışlar, örgütte kök salar ve örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelir (Eşenli, 2017: 119).

Örgüt kültürü, adeta bir örgütün kişiliğinin yansımasıdır. Kişilikli ve saygın bir kurumda ise insan ilişkileri, sevgi, saygı ve değer verme üzerine kurulur. Bu tür bir kültüre sahip örgütlerde mobbing uygulamalarının görülme ihtimali çok düşüktür. Zira, çalışanlar enerjilerini, birbirleriyle çekişme ve çatışma yerine, işbirliği içinde üretime harcama eğilimi gösterirler. Yönetim kademesini işgal edenler de mobbing girişimine asla izin vermezler. Sevgi ve saygı temelli yönetim anlayışına sahip yöneticiler, örgüt kültürünün bu özelliklerini kaybetmemesi için gerekli önlemleri alır ve düzenleme yaparlar. Ayrıca birlik ve beraberlik kültürünü pekiştirmek ya da oluşturmak için sosyalleşmeyi sağlayacak etkinlikleri düzenler ya da bu tür faaliyetleri destekleme eğilimi içindedirler.

Mobbinge izin vermeyen sevgi ve saygı temelli bir örgüt kültüründe mobbing yapmak isteyenler bu tür davranışlara imkân ve fırsat bulamazlar. Böylece, örgüt kültürünün sıkı denetimi ve gözetimi altında mobbinge imkân bulamayanlar örgütü terk etmek zorunda kalabilirler. Bir başka deyişle, sevgi, saygı, işbirliği ve dayanışma kültürünün hâkim olduğu bir örgütte, kaba çirkin ve rahatsız adici psikolojik taciz davranışlarını sergilemek isteyenler kendilerine yer edemez ve örgütte barınamazlar.

İş yerinde yaşanan mobbingin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, onunla mücadele etmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bunun için kurumda mobbingin oluşmasına fırsat ve imkân vermeyen bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturulmalıdır. Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artıracak bir örgütsel barış ortamı içinde, her türlü psikolojik şiddeti ortadan kaldıracak tedbirler alınabilir.

Örgüt kültürünün unsurlarından biri olan değerler, örgüt içerisinde mobbing sürecinin başlamasına sebep olabileceği gibi tam tersi bir etkiye de sahip olabilmektedir. Etik değerlerin hâkim olduğu bir örgütte mobbing eylemleri çok daha az oluşmakta ya da hiç görülmemektedir. Örgüt kültürünün dinamikleri olan değerler, etik olmayan davranışlara karşı güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkilidir. Güçlü ahlakî direktifler örgüt kültürünün bir ana unsuru olan ahlakî eylemleri tanımlayabilir. Ancak, ahlakî olmayan eylemlere göz yuman örgüt kültürlerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir. Ayrıca kişisel çıkarların örgüt çıkarlarının üstünde tutulduğu bir örgüt kültürü içinde, değerler kısa süre içinde yozlaşabilir. Bu tarz bir örgüt kültürü içinde mobbingin oluşması ve giderek büyümesi yönetimde önemli bir tehdit unsuru oluşturur (Eşenli, 2017: 117).

Yapılan bir araştırmada işyerinde mobbing davranışını azaltmak için, kamu sektörü kültüründe; dürüstlük, saygı, adalet, eşitlik ve hoşgörü gibi ahlakî değerlerce desteklenen bir paradigma değişikliğinin gerekli olabileceği görüşü dile getirilmektedir. Elde edilen bulgular (Avustralya’da kamu sektörü istihdamından çıkmak zorunda kalan sekiz kadınla yapılan bir araştırma) ayrıca, onay, tanınma ve farklılığa saygı duymanın da kısmen işyerinde mobbing sorununun ele alınmasına ve çözümüne katkıda bulunacağını göstermektedir (Shallcross vd., 2008: 67). Örgütlerde mobbing’in azaltılması kapsamında ve örgüt kültürü bağlamında yapılabilecek faaliyetler şöyle sıralanabilir (Okur, 2007: 273):

- Örgütün amaçları ile çalışanların davranış biçimleri açıkça tespit edilmelidir.
- İletişim ve raporlama şekli açıkça tanımlanmalıdır.

- Sorumluluk ve görev tanımları belirlenmelidir.
- Ahlak standartlarını ve beklenen davranışları da içeren, kapsamlı ve kalıcı personel politikaları geliştirmelidir.
- Güvenilir bir disiplin sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanlara insan ilişkileri ve iletişim becerileri eğitimi verilmelidir.
- Örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde, personel katılımını sağlayan bir örgüt yapılanması bulunmalıdır.
- Örgütte ekip ruhunun oluşturulması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Örgütün her düzeyde sorunları çözmek için bir mekanizma bulunmalı, sorunun çözülüp çözülmediği takip edilmelidir.
- Örgütte çalışanlara yardım programları geliştirilmelidir.

Örgüt; takım çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim ile personel geliştirme gibi faaliyetlerini güçlendirdikçe, mobbingi önleme ihtimalleri artar (Yaman, 2009: 47). Bu nedenle kurum içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürekli kılınması gerekir. Bu tür faaliyetler; kurum içi iletişimi, güveni, saygıyı, dostluğu, paylaşımı, takım çalışmasını ve tam katılımı da yükseltir (Demirel, 2009: 124-125).

Bir örgütte mobbingi engellemenin çeşitli yol ve yöntemleri bulunabilir. Mobbinge mücadele etmenin en etkili yolu, mobbinge yol açan örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Ancak örgüt kültürünün, değiştirilmesi kolaylıkla başarılabilir bir durum değildir. Bunun için planlı ve programlı bir çalışma ve çaba gerekir. Öncelikle mobbingin oluşmasında etkili olanların örgütten uzaklaştırılması gerekir. Daha sonra, örgütün iklim ve kültürünün yeni baştan dizayn edilmesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve imkânların devreye sokulması gerekir. Diğer yandan örgüt kültürünün değiştirilmesinde tepe yönetimi örnek davranış ve tavırlar sergilemelidir. Ayrıca olumlu tavır, davranış ve çalışmalar ödüllendirilirken, mobbing türü davranışların da cezalandırılması elzemdir. Örgütün tepe yönetimince benimsenmeyen ve desteklenmeyen, sevgi ve saygı temelli bir örgüt kültürü, çalışanlara benimsetilemez ve örgüte yerleştirilemez. Mobbinge imkân ve fırsat vermeyen bir örgüt kültürü yaratabilmek için aşağıda sıralanan çalışmaların yapılması, tavırların sergilenmesi ve önlemlerin alınması gerekir:

Tablo-1: Mobbingi Önleyebilecek Örgüt Kültürü Çalışmaları

1- Sevgi ve saygıya dayalı bir kültür oluşturmak,	15- Ödüllendirme kültürünü geleneksel hale getirmek,
2- İşbirliği ve dayanışmaya dayalı bir anlayış geliştirmek,	16- Kıskançlık kültürünün filizlenmesine izin vermemek,
3- Çatışma kültürünün oluşmasını engellemek,	17- Başarıyı ve zahmeti paylaşma kültürü oluşturmak,
4- Değer verme kültürü oluşturmak ve bunu örgütte hissettirmek,	18- İyilik yapma ve yardımseverlik duygularını geliştirmek,
5- Hoşgörülü ve anlayışlı olma kültürünü yaygınlaştırmak,	19- Birlikte yaşama bilinci ve kültürü oluşturmak,

6- Sosyalleşmeyi sağlamak için gezi, yemek ve çay organizasyonları düzenlemek,	20- Bilgiyi paylaşma kültürünü yaygınlaştırmak,
7- Ayrımcılık duygu ve kültürünün gelişmesine fırsat vermemek,	21- Dedikodu kültürüne izin vermemek,
8- Nezaket, kibarlık, incelik, hoşgörü ve anlayış gibi değerlerin ve görgü kurallarının örgüt kültürüne yerleşmesini sağlamak,	22- Kişinin, din, dil, ırk, inanç, felsefi düşünce ve yaşam tarzına saygı kültürü yaratmak,
9- Büyülere saygı ve küçüklere şefkat kültürünü yaygınlaştırmak,	23- Fanatik duygu ve düşüncelerin filizlenmesine izin vermemek, tolerans göstermemek,
10- İletişimin ve iletişimde beden dilinin önemini çalışanlara kavratmak ve yanlış beden dili kullanımlarını engellemek,	24- Her türlü şiddetin kınandığı bir anlayış yaratmak,
11- Çalışanların geleneksel değerlerine saygı kültürünü desteklemek ve geliştirmek,	25- Çözüm odaklı düşünme kültürü ve yaklaşımı oluşturmak,
12- Çalışanların özel hayatına saygı duyma kültürü oluşturmak,	26- Sorunların karşılıklı konuşarak çözülebileceği bir kültür oluşturmak,
13- Başarının ekip ruhundan kaynaklandığını göstermek ve bunu benimsetmek,	27- Pozitif düşünmenin ve hareket etmenin örgüt iklimini yumuşatacağını ve rahatlatacağını kavratmak,
14- İnfornel grupların çatışma değil dayanışma ve işbirliği amacına yönelik olduğu düşüncesini yaygınlaştırmak,	28- Çalışanların örgüt içi kadar dışında da örgütü temsil ettikleri bilincini oluşturmak,

SONUÇ

Mobbing pek çok örgütte rastlanan önemli bir sorun ve psikolojik şiddet türüdür. Örgütlerde mobbinge yol açan pek çok sebep bulunabilmekle birlikte, mobbingi önlemenin en önemli yöntemlerinden biri örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Mobbing genellikle kurumsallaşmasını tamamlamamış örgütlerde görülebilmektedir. Bu nedenle bu sorunla mücadele etmek isteyen örgütlerin öncelikle kurumsallaşma sürecini tamamlamaları gerekir. Kurumsallaşmış bir örgütte ise örgüt kültürü genellikle, sevgi, saygı, yardımlaşma ve örgüt amaçları doğrultusunda işbirliğine dayalı bir yapılanma sergiler.

Mobbing olgusu; çalışanların moral ve motivasyonları ile örgütün performansını düşüren, örgütsel sorunların başında gelir. Zira, örgütün bütün dengesini ve huzurun bozar. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda harcamaları gereken bilgi, birikim ve enerjilerinin boşa harcanmasına sebep olur. Bu nedenle de mobbing, aynı zamanda örgütün etkin ve verimli çalışmasını engeller. Mobbinge mücadele etmenin çeşitli yol ve yöntemleri olmakla birlikte, örgüt kültürünün değiştirilmesi yöntemi, mobbingin ortaya çıkmasını engellemesi bakımından kullanılabilir en etkili yöntemlerden birisidir.

Sevgi ve saygı temelli bir örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı artırdığı gibi motivasyonlarını da yükseltir. Ayrıca işyerinde sevilen ve saygı duyulan çalışanla-

rın işyerine ve örgüte aidiyet duyguları gelişir. Örgüt kültürü, işyerinde çalışanların nerede ve nasıl davranacaklarını da belirlediği için, örgütsel tavır ve davranışların kabul edilebilir sınırları da bellidir. Bir başka deyişle örgüt kültürü bireylerin örgütteki davranış ve tavırlarıyla ilgili belirli ve yazılı olmayan standartları ortaya koyar. Alışlagelmiş ve yerleşmiş hareket tarzları örgütün kültür seviyesinin bir göstergesidir. Pozitif bir bakış açısına ve yaklaşım tarzına sahip örgüt kültüründe mobbing türü uygulamaların ortaya çıkması söz konusu olamaz.

Genellikle kültür düzeyi düşük bireylerin çalıştığı ve belirli davranış tarz ve kalıplarının oluşmadığı örgütlerde görülen mobbing uygulamaları, ancak örgüt kültürünün sevgi ve saygı temelli bir düzeye yükseltilmesiyle olabilir. Bu kültürü oluşturabilecek yegâne kuvvet örgüt üst yönetimidir. Bunun için üst yönetimin sevgi ve saygı temelli bir örgüt kültürü oluşmasında hem örnek olması hem de gerekli eğitimin verilebilmesi için kaynak ayırması gerekir. Üst yönetim tarafından saygı görmeyen ve değer verilmeyen çalışanların kendi arkadaşlarına ve paydaşlarına sevgi ve saygı temelli yaklaşımları beklenemez. Bu nedenle tepe yönetiminde görev alanların yüksek seviyeli bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesindeki rolleri oldukça önemlidir. Böyle bir örgüt kültürü oluşturulduktan sonra da hiçbir çalışanın bu pozitif yaklaşımı, sevgi ve saygı temelli kültürü yıkmasına ya da aşındırmasına izin verilmemelidir. Bir başka deyişle, yüksek seviyeli bir örgüt kültürünün oluşturmak kadar onu korumakta gerekir. Hatta korumak için azamî dikkat ve özen gösterilmelidir. Zira, örgüt kültürünün bozulma eğilimi göstermesi, mobbing türü davranışların hemen ortaya çıkabilmesine imkân hazırlayabilir. Tepe yönetimi, önceden belirlenmiş ve genel kabul görmüş örgüt davranış şekillerinden en ufak bir sapmaya dahi hoşgörür göstermemelidir. Zira büyük emeklerle oluşturulan yüksek seviyeli bir örgüt kültürünün bozulması ya da yıkılması ufak ve önemsiz zannedilen davranış ve tavırlar nedeniyle aniden çözülmeye sürecine girebilir.

Örgüt kültürü, çalışanları ekip ruhunun önemine ve işbirliğinin sinerji yaratabileceğine inandırmalıdır. Örgüt kültürü paylaşmayı, yardımlaşmayı, konuşmayı, dinlemeyi, anlamaya çalışmayı, değer vermeyi, saygı duymayı ve göstermeyi tüm çalışanlarına benimsetmesi gerekir. Ancak bu tür değerlere sahip bir örgüt kültüründe mobbing türü davranışlar baş gösterme imkân ve fırsatı bulamaz; dolayısıyla çalışanlar, bütün enerji, bilgi ve birikimlerini örgütün amaçları doğrultusunda ve işbirliği içinde harcama çabası içine girerler.

Mobbing, örgütün etkinliğine ve verimliliğine zarar verdiği gibi, bireylerin, fiziksel ve psikik rahatsızlıklarına yol açar; onların performanslarını düşürür. Hatta, uzun süre mobbinge maruz kalan birey, çalışma hayatının dışında kalabilir. Çalışamayacak hale gelen birey, belirli bir gelir düzeyinden mahrum edildiği için bedensel ve psikolojik sorunları yanında, ekonomik ve sosyal problemler de yaşamaya başlar. Zamanla yoğunlaşan sorunlar, ülkenin en temel dayanağı olan aile kurumunun da parçalanmasına yol açabilir. Ayrıca, ülke hem çalışanın üreteceği artı değerden yoksun kalır hem de bireyin tedavisi ve onun yol açtığı sorunları gidermek için kaynak ayırmak ve çalışmalar yapmak zorunda kalabilir. Diğer yandan devletin gücü, üretken sağlıklı nesillere dayanmaktadır. Sağlığını kaybetmiş bireylerden oluşan, ya da bu tür insanların çoğunlukta olduğu bir ülke ekonomisinin güçlü olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Sağlıklı, mutlu ve huzurlu çalışanlardan azami performans elde edebilmek daha olasıdır. Bu nedenle de güçlü bir ekonomi ve yüksek bir refah düzeyi, motivasyonları yüksek, sağlıklı bireylerin katma değerlerine dayanır.

Bireyin sağlığı ve mutluluğu, öncelikli içinde yaşamakta bulunduğu toplumsal kültüre, bir başka deyişle insani ilişkilere bağlıdır. Değer temelli ve sıcak ilişkilerin yoğun yaşandığı

kültürlerde insanlar, ruhsal dinginliğe ve çalışmak için kendilerine gerekli olan enerjiye sahip olabildikleri gibi, bu durum, bir sinerjinin ortaya çıkmasına da yol açabilir. Böylece, beklenen ya da istenin üzerinde bir üretim sağlanabilir. Bu durum, hem bireyi hem örgütü tatmin ettiği gibi hem de ülke ekonomisine yapmış olduğu katkı nedeniyle, ekonominin güçlenmesini sağlamış olur. Bunun kelebek etkisi, bütün ülkeyi ve insanların sarıp sarmalayarak, inanılmaz başarılar elde edilmesinin yolunu açabilir.

Bir örgütte mobbingi yok etmenin en temel yolu; örgüt kültürünün bu tür ahlakî ve insanî olmayan uygulamalara izin vermeyecek şekilde değiştirilmesinden geçer. Evrensel etik değerlere dayanan bir örgüt kültürü, mobbing türü uygulamaların oluşmasına imkân ve fırsat vermez. Bir başka deyişle mobbingciler böyle bir kültürde barınamazlar. Böyle bir kültürün oluşturulmasıyla, çalışanların motivasyonu yükselir; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için elbirliğiyle bir sinerji yaratma imkanı bulabilirler. Sonuçta huzurlu bir çalışma ortamı, yüksek performanslı ve yaptığı işten zevk alan bireyler yaratır. Sağlıklı bireyler, sağlıklı ve güçlü kurumlar demektir.

KAYNAKLAR

- Acar, Aslı Beyhan, Gönen Dünder (2008); “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (MOBBİNG) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2.
- Aktan Coşkun Can ve Hasan Tutar; “Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür”, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt 6, Sayı 20, 2007, s.1-11.
- Aktan Ertuğrul ve Belgin Aydın; “Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD), Cilt 8, Sayı 4, 2016, s.324-344.
- Akıncı Vural, Z. Beril (2003); Kurum Kültürü, İstanbul, İletişim Yay.
- Aksakal Kaymakçı, Hülya (2008); “Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.274+x.
- Ateş, Özgür (2005); Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, 1. Baskı, Ankara, Ankara Sanayi Odası Yay.
- Avcil, Cumhur - Hüseyin Bulut ve Gökben Hızlı Sayar (2016); “Psikiyatrik Hastalıklar ve Damgalama”, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 2 Sayı 2, s.175-202.
- Basım, H. Nejat - Harun Şeşen, Fatih Çetin (2009); “Değişim ve Örgütler”, Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım, Ankara, Siyasal Kitabevi Yay., s.13-43.
- Beycan, Burcu (2014); “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, s.214+x.
- Blanchard, Ken ve Terr Waghorn (1997); Geleceği Yönetmek, Çev. Mehmet Özcan, İstanbul, Yönetimi Geliştirme Merkezi Yay.

- Çam, Olcay ve Döndü Çuhadar (2011); “Ruhsal Hastalığa Sahip Bireylerde Damgalama Süreci ve İşselleştirilmiş Damgalama”, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s.136-140.
- Çukur, Cengiz (2012); “İşletmelerde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, Mart, s.34-48.
- Davenport, N., R. D. Schwartz, G. P. Elliott (2003); *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (çev. Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Demirag, Serpil and Suleyman Ciftci (2017); “Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing)” *Journal of Psychology & Psychotherapy*, Volume 7 • Issue 3, p.1-4.
- Demirel, Yavuz (2009); “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, *TİSK Akademi Dergisi*, Sayı 1.
- Divincova, Alexandra and Bernadeta Sivakova (2014); “Mobbing at Workplace and Its Impact on Employee Performance”, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VIII, Number 2, p.20-34.
- Duffy, Maureen and Len Sperry (2007); “Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences”, *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, Vol. 15, No. 4, October, p.398-404.
- Durna, Ufuk (2002); *Yenilik Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yay.
- Einarsen, Stale (2005); “The Nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian Experience”, *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé (PIS- TES)*, Vol. 7, Nombre 3, p.1-19. DOI: 10.4000/pistes.3156.
- Erdem, Ramazan (2007); “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.63-79.
- Eren, Erol (2004); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yay.
- Eren, Erol (2003); *Stratejik Yönetim*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay., Yayın No: 1491.
- Eşenli, Gözde (2017); “Yönetimde Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s.213+xiii.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan (2008); “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.333+xvii.
- Gültekin, Nihat ve Zahide Deniz (2016); “İşyerinde Mobbing: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.1-11.
- Gün, Gül (2017); “Örgüt Kültürü Tiplerinin Mobbinge Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *TheJournal of Academic Social Science Studies*, Nuber 62, p.361-377.
- Güveyi, Ümit (2013); “Memur Disiplin Hukukunda Mobbing”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt XVII, Sayı 1-2, s.1455-1481.

- Köse, Sevinç - Semra Tetik, Cuma Ercan (2001); “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s.219-242.
- Kuşçu, Pınar Çağlar (2011); “İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 19, s.371-394.
- Okur, Burcu Canitez (2007), “İş Yerinde Duygusal Saldırı (Mobbing) ve Başa Çıkma Yöntemleri”, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Tarık Solmuş), Beta Yayınları, İstanbul.
- Oğuz, Esin Sultan (2011); “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, s.123-139.
- Özaslan Çalışkan, Burcu Özge ve Meltem Akca (2017); “Damgalanma Algısı ve Sapma Davranışı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü”, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Cilt 3, Sayı 13, s.357-369.
- Özdemir, Serpil-Betül Tosun, Hatice Bebiş ve Ayla Yava (2013); “Hemşire Kaleminden Mobbing: İşyerinde Psikolojik Saldırı”, TAF Preventive Medicine Bulletin, Cilt: 12, Sayı:2, s.183 -192.
- Özkara, Belkıs (1999); Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yay.
- Özler, Derya Ergun, Ceren Giderler Atalay, Meltem Dil Şahin (2008); “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22.
- Öztürk, Meral ve Ercan Şahbudak (2017); “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi Cilt 20, Sayı 2, s.200-228.
- Öztürk Umut Can ve Ezgi Cevher (2015); “Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşımı?: Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi”, Trakya Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi e-Dergi, Cilt 4, Sayı 2, s.37-65.
- Poussard, Jale Minibaş, Meltem İdiğ Çamuroğlu (2009); Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus, Nobel Yayınları, Ankara.
- Shallcross, Linda- Michael Sheehan and Sheryl Ramsay (2008); “Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector”, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 13(2), p.56-70.
- Tabur, Özlem (2015); “Hiyerarşik Örgüt Kültürüne Dayalı Mobbing ve Türlerinin İncelenmesi: Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Lefkoşa, s.26-35.
- Tambur, Merle and Maaja Vadi (2012); “Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-Transitional Country”, International Journal of Manpower, Vol. 33 Iss: 7, p.754 – 768.

- Tetik, Semra (2010); “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 18, s.81-89.
- TİSK: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (2012); Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi, 2. Baskı, Ankara.
- Ulusoy, Zeynep Duygu (2013); “Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi”, TBB Dergisi, Sayı 105, s.129-170.
- Vandekerckhove, Wim and M. S. Ronald Commers (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, Journal of Business Ethics, Vol.45, p.41-50.
- Var, Merve (2016); “Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s.58-59.
- Yaman, Erkan (2009); Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet-MOBİNG, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yavuz, Ercan ve Berkan Başar (2014); “Örgütlerde Psikolojik Şiddet, Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Journal of Recreation and Tourism Research, Cilt 1, Sayı 2, s.68-79.
- Zapf, Dieter (1999); “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol. 20, No.1/2, p.70-85.