

Araştırma Makalesi

MOBBİNGİN KÜLTÜREL DNA'SI VE BİR SAVUNMA MODELİ: KÜLTÜRE DUYARLI ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK SİSTEMİ

Erdem Yürekli^{1*}

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programı, erdemyurekli1@gmail.com

Öz: Bu çalışma, mobbing olgusunu bireysel bir sorun olmanın ötesinde, kökleri toplumsal normlara ve örgütsel dinamiklere dayanan sistemsel bir problem olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sistematik literatür taraması ve doküman analizi yöntemleriyle mobbingin tanımı, türleri (dikey, yatay, iş ve kişi odaklı), süreçleri, aktörleri ve nedenleri çok boyutlu bir çerçevede incelenmiştir. Çalışma, mobbingin ortaya çıkışında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve rekabet kültürü gibi toplumsal normların; örgütsel iklim, liderlik tarzları ve etik kültürü nasıl şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Harald Ege'nin mobbing süreci modeli, Türkiye'deki örnek olaylar üzerinden analiz edilerek konunun kültürel bağlamdaki yansımaları somutlaştırılmıştır. Çalışmanın temel özgün katkısı, reaktif müdahalelerin yetersizliğine dikkat çekerek bir paradigma değişimi öneren "Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi" modelidir. Bu model, bir kurumun kültürel DNA'sını analiz ederek mobbinge karşı proaktif, bütüncül ve sürdürülebilir bir savunma mekanizması geliştirmeyi hedefler. Sonuç olarak makale, mobbinge etkin mücadelenin, sorunun kültürel ve örgütsel kökenlerini anlayan ve bu kökenlere yönelik özelleştirilmiş stratejiler geliştiren yapısal bir yaklaşımla mümkün olacağını savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Psikolojik Taciz, Mobbing Süreci, Mobbing Aktörleri, Mobbinge Mücadele

CULTURAL DNA OF MOBBING AND A DEFENCE MODEL: CULTURALLY SENSITIVE ORGANISATIONAL IMMUNE SYSTEM

Abstract: This study aims to analyze the phenomenon of mobbing beyond an individual issue, framing it as a systemic problem rooted in societal norms and organizational dynamics. Through a systematic literature review and document analysis, this paper examines the definition, types (vertical, horizontal, work- and person-related), processes, actors, and causes of mobbing within a multidimensional framework. The study highlights how societal norms—such as power distance, uncertainty avoidance, and a competitive culture—shape the organizational climate, leadership styles, and ethical culture, thereby influencing the emergence of mobbing. In this context, Harald Ege's mobbing process model is analyzed through case

studies from Turkey, illustrating the cultural manifestations of the phenomenon. The primary original contribution of this work is the proposal of a paradigm shift through the "Culture-Sensitive Organizational Immune System" model, which addresses the inadequacy of purely reactive interventions. This model aims to develop a proactive, holistic, and sustainable defense mechanism by analyzing an organization's cultural DNA. Ultimately, the paper argues that effectively combating mobbing is achievable through a structural approach that understands the problem's cultural and organizational roots and develops tailored strategies to address them.

Keywords: Mobbing, Psychological Harassment, Mobbing Process, Mobbing Actors, Combating Mobbing

Atıf: Yürekli, E. Mobbingin Kültürel DNA'sı ve Bir Savunma Modeli: Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi. MALUMAT, (1), 28–44.

Geliş Tarihi: 23/05/2025

Kabul Tarihi: 23/06/2025



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. GİRİŞ

Mobbing, kişinin hayatının sadece işle ilgili kısmını değil, genel yaşamını etkileyen bir sorundur. Mobbing mağduru kişi mobbing nedeniyle hem iş hayatında hem de özel hayatında büyük kayıplara uğrayabilir. Mobbing mağduru kişi iş yerindeki stresi iş yerinde bırakıp evine öyle gidemez. İşten çıktıktan sonra başlayan mobbingin etkileri özel hayatında da devam eder. Bu nedenle insanlar sadece iş hayatında huzur bulmaya

çalışmak için değil, aynı zamanda özel hayatlarını korumak için de mobbinge mücadele etmelidirler. Öte yandan mobbing hedef alınan kişinin sağlığına, psikolojisine, onuruna, gururuna, sosyal hayatına, ekonomik durumuna zarar verir. Mağdurun yanı sıra mağdurun yaşadığı sosyal çevre de dolaylı olarak etkilenmekte, mağdurla aynı boyutta olmasa bile mobbingin yaşandığı kurum -örgüt- ve mağdurun birlikte çalıştığı iş arkadaşları da zarar görmektedir. Dolayısıyla, bireylerin psikolojik esenliği ve yaşam kalitesi üzerinde derin ve olumsuz etkiler yaratan mobbing olgusunun önlenmesi kritik bir zorunluluktur (Sayan, Doğan ve Karaca, 2017, s. 28).

İş yerlerini bir hastalık gibi saran ve hem bireylerin ruh sağlığını hem de kurumların verimliliğini derinden aşındıran mobbing, yalnızca kötü niyetli bireylerin eseri değil, aynı zamanda kökleri daha derinde yatan sistemsel bir sorundur. Bu çalışma, mobbing olgusunu bireysel bir çatışma olarak görmenin ötesine geçerek, bu "sessiz salgını" besleyen toplumsal normları ve örgütsel yapıları merkeze alan bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Psikolojik analizlerin sınırlarını aşarak, olgunun yeşerdiği kültürel toprağı ve örgütsel iklimi analiz etmeyi hedeflemektedir.

Bu amaçla, sistematik literatür taraması ve doküman analizi yöntemleriyle, ilk olarak mobbingin farklı türleri ve süreçleri, özellikle Harald Ege'nin modeli Türkiye'den vakalarla somutlaştırılarak incelenecektir. Ardından, çalışmanın temel tezini oluşturan ve mobbingin neden bazı kurumlarda kolayca yayıldığını açıklayan kültürel dinamiklere odaklanılacaktır. Güç mesafesi, rekabet kültürü ve belirsizlikten kaçınma gibi toplumsal normların, bu zehirli iklimi nasıl beslediği ortaya konulacaktır.

Yapılan bu sistemsel teşhisin ardından, çalışma en özgün katkısını sunmaktadır. Klasik ve reaktif mücadele yöntemlerinin, çoğu zaman semptomları tedavi etmekten öteye gidemediği gerçeğinden yola çıkarak, literatüre yeni bir soluk getiren proaktif bir çözüm önerilmektedir. Bu bağlamda, kurumların kendi kültürel DNA'sını analiz ederek ona özgü bir savunma mekanizması yaratmasını hedefleyen "Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi" modeli detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Sonuç olarak bu makale, mobbinge mücadelede bir paradigma değişimi yaratmayı ve yalnızca sorunu tanımlamakla kalmayıp, sağlıklı, dirençli ve insani çalışma ortamları inşa etmek için yöneticilere ve kurumlara stratejik bir pusula sunmayı hedeflemektedir.

2. YÖNTEM

Bu çalışma, mobbing olgusunu çok boyutlu bir perspektifle analiz etmeyi amaçlayan kavramsal bir derleme niteliğindedir. Araştırmanın temel amacı, mobbingin tanımını, süreçlerini, aktörlerini, nedenlerini ve mücadele stratejilerini mevcut literatür temelinde sentezleyerek bütüncül bir çerçeve sunmaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın yöntemi sistematik literatür taraması ve bu tarama sonucunda elde edilen akademik çalışmaların doküman analizine dayanmaktadır.

2.1. Literatür Tarama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, belirli bir sistematik izlenerek yürütülmüştür. Bu süreç, aşağıdaki adımları içermektedir:

Veri Tabanları: Akademik literatüre erişim için ulusal ve uluslararası indekslerde taranan çeşitli veri tabanları kullanılmıştır. Türkçe kaynaklara ulaşmada TR Dizin, ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı, DergiPark Akademik ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi temel başvuru kaynakları olmuştur. Uluslararası ve İngilizce literatür için ise Google Scholar, Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCOhost, PsycINFO (psikoloji alanındaki çalışmalar için) ve Emerald Insight gibi kapsamlı veri tabanlarından yararlanılmıştır. Bu çeşitlilik, konunun disiplinlerarası doğasına (psikoloji, sosyoloji, işletme, hukuk) uygun zengin bir literatüre ulaşmayı mümkün kılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tarama sürecinde, araştırmanın kapsamına uygun olarak hem Türkçe hem de İngilizce anahtar kelimeler kullanılmıştır. Başlıca anahtar kelimeler şunlardır: "mobbing", "psikolojik taciz", "yıldırma", "işyeri zorbalığı",

"mobbing süreci", "mobbing aktörleri", "mobbing mücadele", "mobbing process", "mobbing actors", "workplace bullying", "psychological harassment", "bossing". Bu kelimeler, arama motorlarının mantığına uygun olarak "AND", "OR" gibi Boolean operatörleri ile çeşitli kombinasyonlar oluşturularak kullanılmıştır.

Yıl Aralığı ve Kriterler: Çalışmanın güncel bir perspektif sunması hedeflendiğinden, literatür taraması ağırlıklı olarak 2010-2024 yılları arasında yayımlanmış çalışmalara odaklanmıştır. Ancak, mobbing kavramının kuramsal temelini oluşturan Heinz Leymann, Konrad Lorenz gibi öncü araştırmacıların temel eserleri ve bu eserlere referans veren klasikleşmiş çalışmalar, tarihsel ve kavramsal derinlik sağlamak amacıyla yıl sınırlaması olmaksızın incelemeye dahil edilmiştir.

İçerme ve Dışlama Kriterleri:

İçerme Kriterleri: Konusu doğrudan iş yerinde mobbing olan, hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler, yayınlanmış lisansüstü tezler, kitaplar ve kitap bölümleri dahil edilmiştir. Çalışmanın kavramsal çerçevesini zenginleştiren hem kuramsal hem de ampirik (nitel ve nicel) araştırmalar değerlendirilmeye alınmıştır.

Dışlama Kriterleri: İş yeri bağlamı dışında (örn. okul zorbalığı, siber zorbalık) mobbingi ele alan, popüler basın organlarında yayımlanmış akademik niteliği olmayan yazılar, yayınlanmamış konferans bildirileri ve sunum özetleri gibi kaynaklar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

2.2. Doküman Analizi

Literatür taraması sonucunda ulaşılan kaynaklar, doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu analiz, sadece kaynakların listelenmesinden ibaret olmayıp, içeriklerin derinlemesine ve tematik olarak incelenmesini kapsamaktadır. İzlenen analitik süreç şu şekildedir:

1. Verilerin Sınıflandırılması: Elde edilen tüm akademik dokümanlar (makaleler, tezler, kitap bölümleri vb.), makalenin ana yapısını oluşturan temalara göre sınıflandırılmıştır. Bu temalar; "mobbingin tanımı ve tarihçesi", "mobbing türleri (dikey, yatay, iş odaklı, kişi odaklı)", "mobbing süreci ve aşamaları", "mobbingin aktörleri (fail, mağdur, izleyiciler)", "örgütsel ve toplumsal nedenler" ve "mücadele stratejileri" olarak belirlenmiştir.

2. Tematik Sentez: Her bir tema altında, farklı çalışmaların bulguları, argümanları ve vaka örnekleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Özellikle Öztürk-Türkmen ve Duygulu (2024), Gök (2011) ve Beycan (2014) gibi nitel çalışmalarda yer alan mağdur ifadeleri ve vaka analizleri, teorik bilgileri somutlaştırmak ve olgunun insani boyutunu vurgulamak amacıyla analize dahil edilmiştir.

3. Kavramsal Model Geliştirme: Doküman analiziyle elde edilen sentezlenmiş bilgiler, çalışmanın sonuç bölümünde önerilen "Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi" modelinin temelini oluşturmuştur. Bu model, tekil bulguların mekanik bir birleşiminden ziyade, literatürdeki boşlukları ve farklı dinamikler arasındaki ilişkileri (örn. Hofstede'in kültürel boyutları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki) yorumlayarak geliştirilmiş özgün bir çıktıdır.

Bu yöntem sayesinde, çalışma dağınık haldeki literatürü sistematik bir biçimde bir araya getirerek okuyucuya hem kapsamlı bir bilgi sunmayı hem de mevcut bilgiden yola çıkarak yeni bir bakış açısı önermeyi hedeflemiştir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. MOBBİNGİN TANIMI ve TARİHSEL ARKA PLANI

Mobbing ile mücadele etmenin ilk adımı, bu davranışın ne olduğunu net bir şekilde anlamaktan geçer. Bunun için de ilgili davranışları dikkatle izleyerek doğru bir teşhis koymak şarttır. Kavramın derinliğini anlamak adına, kelimenin kökenine ve tarihsel sürecine bakmak faydalı olacaktır. "Mobbing" sözcüğü, kökenini Latince'de "düzensiz topluluk" anlamındaki "mobile vulgus" ifadesinden ve İngilizcedeki "mob" (kalabalık/çete) kelimesinden alır (Alcan, 2023, s. 7). Tarihte ise bu terim ilk kez 1960'larda, hayvan davranışları üzerine çalışan Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Bayat ve Baykal'a (2015, s. 198) göre Konrad Lorenz, mobbing terimini hayvanlar alemindeki üç farklı davranış tanımlamak için kullanır:

- 1) Küçük hayvan gruplarının, kendilerinden daha büyük bir yırtıcıya karşı gösterdiği toplu savunma.
- 2) Hayvanların, kendi grup üyelerine veya sürüye yabancı bir canlıya yönelik tacizkar eylemleri.
- 3) Tür içindeki en zayıf bireyin, diğerleri tarafından beslenmesinin engellenerek zayıf düşürülmesi ve sonucunda öldürülmesi.

İsveçli bir çocuk doktoru ve aynı zamanda psikolog olan Peter Paul Heinemann, sınıf içi dinamikleri ve çocuk davranışlarını incelediği çalışmalarında, Konrad Lorenz'in ortaya attığı bu kavramdan faydalanmıştır. Heinemann'ın temel amacı, gözlemlediği özel bir davranış kalıbını isimlendirmektir: bir grup öğrencinin kasıtlı olarak tek bir öğrenciyi hedef alıp ona karşı sergilediği yıkıcı ve zarar verici davranışlar. Özellikle öğrencilerin ders sırasındaki etkileşimlerine odaklanan Heinemann, küçük grupların nasıl bir araya gelerek tek bir birey üzerinde baskı kurabildiğini ve onu dışlayabildiğini bu terimle açıklamıştır. Yaptığı gözlemlere dayanarak çok önemli bir sonuca varmıştır: Bu tür bir akran zorbalığına zamanında ve etkili bir şekilde müdahale edilmezse, şiddete maruz kalan mağdur çocuk için sonuçların psikolojik olarak ağırlaşarak intihara kadar varabileceği konusunda ciddi bir uyarıda bulunmuştur (Çetin, 2024).

"Mobbing" kavramını iş hayatına taşıyan kişi, 1980'lerin başında İsveçli Psikolog Heinz Leymann olmuştur. Leymann bu terimi, iş yerinde gözlemlediği düşmanca ve saldırgan tutumları tanımlamak için kullanmıştır. Ona göre mobbing, bir veya daha fazla kişinin, kendini savunamayacak durumdaki bir çalışana karşı sistematik olarak sergilediği düşmanca ve ahlak dışı davranışlardır. Planlı olarak devamlılık gösteren periyotlarda, mobbing mağduru kişinin özgüvenine karşı hedef alınan psikolojik, fiziksel davranış ve tutumları ifade etmektedir. Farklı bir tabirle, bir kişinin ya da grubun dışladıkları kişiyi sözlü olarak veya fiziksel tacizde bulunarak yıldırması, bıkırtmasıdır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise mobbingi kişi veya grupların fiziksel, psikolojik, ahlaki ve sosyal gelişimlerini olumsuz etkileyen tutumlar olarak nitelendirmektedir. Avrupa Birliği İşyerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması ile ilgili danışma kurulunun tanımında ise mobbing, işyerinde fiziksel saldırıların dışındaki tüm olumsuz davranış biçimleri olarak ifade edilmekte ve bu tür davranışların kurumda çalışan amirler, astlar, çalışma arkadaşları tarafından sergilendiği belirtilmektedir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde mobbingin hedef kişiyi psikolojik açıdan yıpratmak amacı taşıdığı anlaşılmaktadır (Alcan, 2023, s. 8; Mercanlıoğlu, 2010, s. 38).

3.2. MOBBİNG TÜRLERİ

Mobbing, uygulanma biçimi ve yönüne göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. En yaygın ayırım, mobbingin hiyerarşik yapıdaki yönüne göre yapılan dikey (vertical) ve yatay (horizontal) mobbing sınıflandırmasıdır.

Dikey Mobbing: Hiyerarşik olarak farklı seviyelerdeki çalışanlar arasında gerçekleşir. Bu tür, kendi içinde ikiye ayrılır:

Aşağı Yönlü Mobbing (Downward Mobbing/Bossing): Bir amirin veya yöneticinin astlarına yönelik uyguladığı mobbingdir ve en sık rastlanan türdür (Beycan, 2014, s. 28; Stefko vd., 2023, s. 2). Yapılan bir araştırmada, mağdurların %69,9'u failin yönetici olduğunu bildirirken (Gök, 2011, s. 324), bir başka nitel

çalışmada ise incelenen 10 vakanın tamamında mağdurların dikey mobbinge maruz kaldığı görülmüştür (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 78). Bu durum, yöneticinin sahip olduğu pozisyonel gücün mobbingi kolaylaştırdığını göstermektedir.

Yukarı Yönlü Mobbing (Upward Mobbing/Staffing): Astların birleşerek amirlerine veya yöneticilerine uyguladığı, daha nadir görülen bir mobbing türüdür (Beycan, 2014: 29).

Yatay Mobbing (Horizontal Mobbing): Benzer hiyerarşik statüdeki çalışanlar arasında gerçekleşir. Genellikle rekabet, kıskançlık veya kişisel anlaşmazlıklar gibi nedenlerden kaynaklanır (Şahin, 2022, s. 839).

Mobbing davranışları, içeriklerine göre de sınıflandırılabilir. Irak (2019), bu davranışları üç ana kategoriye ayırmıştır:

1) İş Odaklı Mobbing:

İş odaklı mobbing, bireyin doğrudan profesyonel kimliğini, mesleki yeterliliğini, kariyerini ve işini yapma kapasitesini hedef alan sinsi ve yıpratıcı bir saldırı türüdür. Bu mobbing türünün temel amacı, kurbanı mesleki olarak yetersiz, beceriksiz ve değersiz hissettirerek özgüvenini kırmak, performansını sabote etmek ve nihayetinde onu iş yerinden ayrılmaya zorlamaktır. Bu saldırılar genellikle görev tanımları, bilgi akışı ve mesleki itibar üzerinden yürütülür.

Leymann'ın mobbing tipolojisinde "Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırı" başlığı altında topladığı bu davranışlar, çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir (Beycan, 2014, s. 27). Bu davranışların en belirgin olanları şunlardır:

Görevlerin Niteliğiyle Oynama: Bu, en sık başvurulan yöntemlerden biridir. Failer, mağdura ya hiç görev vermeyerek onu atıl ve işe yaramaz hissettirir ya da tam tersi, kapasitesinin çok üzerinde, tamamlanması imkânsız veya mantıksız görevler vererek başarısızlığa mahkûm eder (Gök, 2011, s. 325). Mağdurlardan biri bu durumu, "Bana hiçbir görev vermediler. Ne masa ne sandalye, hiçbir şey yoktu... Yapacak işim yoktu" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 80) diyerek ifade etmiştir. Benzer şekilde, kurbanı yetenek ve uzmanlık alanının çok altında, anlamsız ve rutin işler verilerek mesleki kimliği değersizleştirilebilir (Beycan, 2014, s. 27). Bir İnsan Kaynakları Müdürü olan mağdurun, "Hukuk müşavirliğinde bir avukatın yanında çalışmaya gönderildim ve unvanım düşürüldü... Orada yapabileceğim hiçbir iş yoktu" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 80) şeklindeki ifadesi, bu duruma çarpıcı bir örnektir.

Bilgi Akışını ve Kaynakları Engelleme: Mağdurun işini düzgün yapabilmesi için gerekli olan kritik bilgilerin saklanması, kasıtlı olarak yanlış bilgi verilmesi veya kaynaklara (eğitim, ekipman vb.) erişiminin kısıtlanması, iş odaklı mobbingin en sinsi biçimlerinden biridir (Gök, 2011, s. 325). Bir akademisyen, "Dört yıl boyunca proje gemisini suya indirmemizi engelledi" (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 80) diyerek yaratıcı çalışmasının nasıl engellendiğini belirtmiştir.

Performansı Sabote Etme ve Değersizleştirme: Mağdurun yaptığı işin sürekli ve haksız bir şekilde eleştirilmesi, çabalarının küçümsenmesi veya görmezden gelinmesi, en yıkıcı saldırılardan biridir (Gök, 2011, s. 325). Daha da ileri gidilerek, failin mağdurun emeğini veya başarısını sahiplenmesi ("fikir hırsızlığı") de sıkça rastlanan bir durumdur. Bu tür davranışlar, kurbanın mesleki özgüvenini doğrudan hedef alır ve onu sürekli bir yetersizlik ve başarısızlık hissine sürükler.

İş odaklı mobbing, genellikle diğer mobbing türlerine göre daha "meşru" bir zeminde yürütülür. Çünkü bu saldırılar "işin gereği", "performans yönetimi" veya "işletme kültürü" gibi gerekçelerin arkasına gizlenebilir. Bu durum, eylemin mobbing olarak tanımlanmasını zorlaştırır ve mağdurun kendini savunmasını güçleştirir (Irak, 2019, s. 61). Ancak sonuçları itibarıyla, bireyin mesleki varlığına ve kariyerine yönelik en doğrudan ve yıkıcı saldırılardan biridir.

2) Kişi Odaklı Mobbing:

Kişi odaklı mobbing, saldırıların doğrudan bireyin sosyal varlığını, kişisel onurunu, itibarını ve özel hayatını hedef aldığı, son derece yıkıcı bir mobbing türüdür. İş odaklı mobbingden farklı olarak buradaki amaç, kurbanın mesleki yeteneklerini sorgulatmak değil, onun sosyal kimliğini ve benlik saygısını sistematik olarak yok etmektir (Irak, 2019, s. 56). Bu saldırılar, kurbanın iş arkadaşları, yönetimi ve hatta sosyal çevresi nezdindeki itibarını zedeleyerek onu tamamen yalnızlaştırmayı ve psikolojik olarak çökertmeyi hedefler. Leymann'ın tipolojisinde bu tür davranışlar "Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı" ve "İtibara Yönelik Saldırı" başlıkları altında incelenir (Beycan, 2014, s. 26).

Bu saldırıların temel mekanizmaları şunlardır:

Sosyal Tecrit ve Dışlama: Bu, kişi odaklı mobbingin en temel stratejilerinden biridir. Fail, kurbanın diğer çalışanlarla iletişim kurmasını engeller, onu toplantılara çağırmaz, selamını almaz veya sanki orada değilmiş gibi davranır. Bu durum, mağduru görünmez kılarak sosyal varlığını inkâr etmektir. Mağdurlardan biri bu durumu, "Kimse benimle konuşmuyordu. Hiç kimse. Köşe köşe koridorda köşe köşe konuşmalar. Öbek öbek kadınlar" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 82) diyerek, maruz kaldığı derin yalnızlığı ve sosyal tecridi ifade etmiştir. Bu sistematik dışlama, kurbanın örgüte ve iş arkadaşlarına olan aidiyet duygusunu tamamen yok eder.

İtibarı Zedeleme ve Dedikodu: Kurbanın arkasından konuşmak, hakkında asılsız söylentiler (dedikodu) yaymak, profesyonel veya kişisel hayatıyla ilgili yalanlar uydurmak bu kategorinin en yaygın davranışlarıdır. Bu saldırılar, kurbanın sosyal ağını zehirler ve meslektaşlarının ona karşı önyargılı veya mesafeli olmasına neden olur. Bir mağdurun yöneticisinin, "Boşandı, akli başında değil, benimle uğraşılıyor" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 80) şeklinde dedikodu yayması, kurbanın özel hayatını kullanarak onu profesyonel ortamda itibarsızlaştırma çabasının tipik bir örneğidir.

Alay Etme ve Aşağılama: Kurbanın dış görünüşü, giyim tarzı, konuşma biçimi, inançları veya özel yaşam tercihleriyle alay edilmesi, onu küçük düşürmeye yönelik doğrudan saldırılardır. Gök'ün (2011) araştırmasında banka çalışanları arasında en sık rastlanan mobbing davranışının "alaycı bir üslupla konuşma" olması (s. 325), bu taktiğin ne kadar yaygın olduğunu göstermektedir. Bu tür davranışlar, sürekli bir aşağılanma ve utanç hissi yaratarak kurbanın benlik saygısını derinden sarsar.

Kişi odaklı mobbing, saldırıların doğrudan bireyin kimliğinin özüne yönelik olması nedeniyle özellikle ağır psikolojik sonuçlar doğurur. Mağdur, işini kaybetme korkusunun ötesinde, bir birey olarak değersiz ve kusurlu olduğu hissine kapılır, bu da depresyon, anksiyete bozuklukları ve post-travmatik stres gibi ciddi ruhsal rahatsızlıklara zemin hazırlar.

3) Fiziksel Tehdit:

Fiziksel tehdit, mobbingin en somut ve açık şeklidir. Bu kategori, doğrudan fiziksel şiddet eylemlerini, şiddet tehditlerini ve kurbanın fiziksel güvenliğini tehlikeye atan her türlü gözdağı verme davranışını içerir (Irak, 2019, s. 56). Diğer mobbing türleri genellikle psikolojik ve sosyal manipülasyonlarla yürütülürken, fiziksel tehdit boyutu, saldırının somut bir tehlikeye dönüştüğü ve genellikle yasal olarak suç teşkil eden bir noktaya geldiği aşamadır. Leymann bu tür eylemleri "Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı" olarak sınıflandırmıştır (Beycan, 2014, s. 27).

Bu tür mobbing iki ana biçimde görülebilir:

Açık Fiziksel Şiddet ve Tehditler: Bu, kurbanı yönelik doğrudan vurma, itme gibi fiziksel saldırıları veya bu tür saldırılarla tehdit edilmesini kapsar. Bu tür eylemler en nadir görülen mobbing biçimi olsa da, etkisi en travmatik olanıdır. Bir mağdurun, "Beni kimsenin olmadığı, köpeklerin havladığı, dağın tepesinde izole bir depoya gönderdiler... Orada biri başıma bir balta ile vursa kimsenin haberi olmazdı" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 80) şeklindeki ifadesi, doğrudan bir saldırı olmasa bile, kurbanın fiziksel olarak ne denli savunmasız ve tehlikeli bir duruma sokulduğunu ve bunun yarattığı yoğun korkuyu gözler önüne sermektedir.

Sembolik Şiddet ve Gözdağı Verme: Bu kategori, doğrudan fiziksel temas içermeyen ancak fiziksel bir tehdit atmosferi yaratan davranışları kapsar. Failin, kurbanın yanında kapıları çarpması, eşyaları masaya fırlatması, kişisel alanını ihlal ederek üzerine yürümesi gibi eylemler sembolik şiddet örnekleridir. Görüşmecilerden biri, müdürünün davranışını "Dosyaya şöyle elinin ucuyla bakıp fırlatıyordu" (Beycan, 2014, s. 118'den aktaran nitel bir vaka) şeklinde tanımlarken, bir diğeri ise "masaya vurması, bağırması, telefonu kablolarını sökecek kadar şiddetli düzeyde fırlatmaları" (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024, s. 78'den aktarılan vaka) gibi eylemlerden bahsetmiştir. Bu davranışlar, kurban üzerinde sürekli bir gerginlik ve korku hali yaratarak, "bir sonraki adımda ne olacak?" kaygısıyla onu psikolojik olarak yıpratır.

Fiziksel tehdit içeren mobbing, mağdurda sadece anksiyete ve depresyon gibi psikolojik sorunlara değil, aynı zamanda post-travmatik stres bozukluğuna (PTSD) yol açma potansiyeli en yüksek olan türdür. Mağdur, iş yerini artık güvenli bir alan olarak görmez ve sürekli bir tetikte olma hali yaşar. Bu durum, mobbingin sadece bir iş yeri sorunu olmaktan çıkıp, bireyin temel güvenlik algısını sarsan bir travmaya dönüştüğünü gösterir.

3.3. Mobbing Süreci

Mobbing, yani psikolojik yıldırma, anlık bir olay değil, zamanla gelişen bir süreçtir. Her şey, iş yerinde bir çalışanın kasıtlı olarak hedef seçilmesi ve ona yönelik yıpratıcı davranışların başlamasıyla ortaya çıkar. Bu sistematik saldırılar sonucunda, hedef alınan kişinin hem profesyonel saygınlığı hem de kendine olan inancı ciddi şekilde zarar görür. Hedef seçilen kişinin itibarı ve özgüveni zedelenmektedir. Mobbingin dört farklı aşamada ortaya çıkan ve giderek tırmanan bir saldırı olduğunu anlamak önemlidir.

- Birinci aşama: (dolaylı, neredeyse fark edilmeyen saldırganlık): mağdur çeşitli durumlarda suçlanır ve aşağılanır.
- İkinci aşama: mağdur zaten suçlandığı için, doğrudan saldırganlık için bir bahane vardır; toplum içinde alay etme, aşağılama, izolasyon, fiziksel güç kullanma tehdidi.
- Üçüncü aşama: doğrudan fiziksel saldırı, mağdurun akıl hastası olarak sunulması (mağdurun kontrolünü kaybetmesi ve duygularıyla başa çıkamaması sağlanır).
- Dördüncü aşama: mağdurun kendi isteğiyle işten çıkarılması veya kovulması ya da en uç durumlarda mağdurun intihar etmesi (Yiğit, 2018, s. 37).

Mobbing konusunda tanınmış bir araştırmacı olan İtalyan Psikolog Harald Ege, mobbing olgusuna kültürel boyut konseptini eklemiştir. İtalya'daki çalışmaları, bu kültürel yönü fark etmesine ve mevcut modeli İtalyan bağlamına daha iyi uyacak şekilde revize etmesine yol açmış ve sonuçta mobbing süreci için altı aşamalı bir model önermiştir. Kültürel faktörlerin önemi çeşitli örgütsel teorilerde ve müdahale stratejilerinde vurgulanmaktadır. Bu, Tavistock Enstitüsü'nden bilim insanlarının ve kültürün önemini vurgulayan Amerikalı örgütsel gelişim uzmanlarının bakış açılarıyla da örtüşmektedir. Ege'ye göre mobbing süreci şu 6 aşamadan oluşmaktadır.

- Sıfır Aşaması (Psikolojik Çatışma): İtalya'da tanımlanan ve onaylanan ancak Kuzey Avrupa kültüründe bilinmeyen bu prestij aşaması psikolojik bir çatışma içerir. Bu noktada zarar verme niyeti yoktur; daha ziyade öne çıkmaya ve diğerlerinden üstün hissetmeye odaklanılır.

- Birinci Aşama (Çatışmaya Yönelme): Bu aşamada, çatışma kurban olarak tanımlanan belirli bir bireye odaklanır. Saldırganın hedefi "kişisel başarı elde etmek"ten "hedeflenen kişiyi zayıflatma"ya ve ortadan kaldırmaya kayar. Bu çatışma iş yerinin ötesine ve kişisel meselelere uzanır.

- İkinci Aşama (Mobbingin ortaya çıkışı): Bu aşamada mağdur, saldırılar nedeniyle rahatsızlık, endişe ve öfke yaşamaya başlar. Bunlar henüz psikosomatik

semptomlara veya hastalığa yol açmasa da, mağdurun iş arkadaşlarıyla ilişkileri bozulur, kafa karışıklığına ve sıkıntıya neden olur.

- Üçüncü Aşama (İlk Psikosomatik Belirtiler): Mağdur, uzun süre devam edebilecek sağlık sorunları geliştirmeye başlar. Yaygın semptomlar arasında güvensizlik hissi, uykusuzluk ve sindirim sorunları yer alır.

- Dördüncü Aşama (İnsan kaynakları yönetiminde hatalar ve suistimaller): Mobbing kamuoyunda tanınır hale gelir ve genellikle İK personelinin kötü yönetimi veya yargı hataları nedeniyle daha da kötüleşir. Mağdurun sık sık hastalanması ve işe devamsızlık yapması, meslektaşları arasında şüpheye yol açar ve durum kötüleşir.

- Beşinci Aşama (Bireyin psikofiziksel durumunun kötüleşmesi): Mağdur umutsuzluk ve çaresizlik durumuna ulaşır. Orta veya şiddetli depresyon başlar ve psikotropik tedaviler ve psikoterapi gerektirir. Ancak, iş ile ilgili sorunlar devam edip yoğunlaştıkça iyileşme zorlaşır. Bu aşama, şiddetli depresyonun bireyi gönüllü olarak işten ayrılmaya veya zorla çıkarılma yoluyla bir kaçış aramaya ittiği önceki aşamanın doğrudan bir sonucudur. En vahim senaryolarda, mobbingin amansız baskısı yıkıcı eylemlere yol açabilir (İlieva, Stoilkovska, Todosovski, 2024, s. 56-57).

4. HARALD EGE MODELİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALAR

Mobbing, ani bir olaydan ziyade, zamanla gelişen ve belirli aşamalardan geçen sinsi bir süreçtir. İtalyan kültürüne özgü dinamikleri analiz etmek için Harald Ege tarafından geliştirilen altı aşamalı süreç modeli, temelindeki evrensel psikolojik ve sosyolojik mekanizmalar sayesinde, Türkiye'deki işyerlerinde yaşanan mobbing vakalarının anatomisini çıkarmak için de geçerli ve güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, sıradan bir anlaşmazlığın nasıl sistematik bir psikolojik savaşa dönüştüğünü ve mağdurun adım adım yalnızlaştırılarak sistem dışına nasıl itildiğini çarpıcı bir netlikle ortaya koyar. Türkiye'deki vakalar, bu modelin aşamalarıyla dikkate değer benzerlikler sergilemektedir.

Aşama 1 (Tetikleyici Anlaşmazlık ve Çatışma): Her mobbing süreci, genellikle masum görünen bir anlaşmazlık veya çatışma ile başlar. Bu ilk aşama, henüz mobbing değildir; ancak failin, hedef seçtiği kişiye karşı düşmanlık beslemesi için bir "bahane" oluşturur. Çatışma, genellikle profesyonel bir konuda ortaya çıkar fakat fail tarafından hızla kişiselleştirilir. Akademisyen bir bölüm başkanı olan V1 vakası, bu durumu mükemmel bir şekilde örneklemektedir. İki ayrı bölümün birleşmesiyle oluşan birimin, fakülte üyelerinin talebi üzerine tekrar ikiye ayrılmasını reddetmesi, tamamen mesleki ve idari bir karardır. Ancak bu karar, gelecekteki failer için süreci tetikleyen temel çatışma noktası olmuştur (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 78). Fail, bu profesyonel anlaşmazlığı kişisel bir meydan okuma olarak algılar ve bu noktadan sonra hedef kişiyi "problem" olarak kodlar.

Aşama 2 (Sistematik Saldırı ve Damgalama): Tetikleyici olayın ardından, saldırılar organize ve sistematik bir hal alır. Fail veya failer, mağduru psikolojik olarak yıpratmak ve sosyal olarak itibarsızlaştırmak için aktif bir çabaya girer. Bu aşamada saldırılar çeşitlenir: mağdurun işi sabote edilir, sosyal olarak dışlanır ve hakkında dedikodular yayılır. Başka bir mağdurun, "imzalamayı reddettiğimde 'dağdaki yerin hazır' dediler ve beni ulaşım departmanının garajına sürdüler" (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 79) şeklindeki ifadesi, sadece bir yer değişikliği değil, aynı zamanda kasıtlı bir sürgün ve sosyal tecriddir. Bu eylem, mağduru damgalamak ve diğer çalışanlara "ona yaklaşmayın" mesajı vermek için tasarlanmıştır. Benzer şekilde, bir yöneticinin hedef aldığı kişi hakkında "Boşandı, akıllı başında değil, benimle uğraşmıyor" (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 80) şeklinde dedikodu yayması da, mağdurun özel hayatını kullanarak onu profesyonel ve sosyal çevrede itibarsızlaştırma ve "sorunlu" olarak damgalama stratejisinin bir parçasıdır.

Aşama 3 (Yönetimin Sürece Dahil Olması ve Hatalı Atfı): Mobbingin yıkıcı bir güce dönüşmesindeki en kritik dönemeç, yönetimin sürece dahil olma biçimidir. İdeal bir durumda, yönetimin adil bir arabulucu olarak çatışmayı çözmesi beklenir. Ancak

mobbing vakalarının çoğunda yönetim, sorunu çözmek yerine, genellikle durumu yanlış yorumlayarak ve gücünü kötüye kullanarak mobbingin bir parçası haline gelir. Öğretmenlerle yapılan bir çalışmada, mobbingin temel nedenleri arasında "idarecilerin kendi yetersizliklerini örtbas etme isteği" ve "yasal hakların suistimal edilmesi" gibi faktörlerin öne çıkması (Şahin, 2022, s. 844), bu durumu kanıtlar niteliktedir. Yönetim, çatışmanın gerçek nedenlerini araştırmak yerine, genellikle daha kolay olanı seçer: mağduru "sorunlu", "uyumsuz" veya "verimsiz" olarak etiketler. Bu hatalı atıf, failin eylemlerini meşrulaştırırken, mağdurun şikayetlerini ve yardım çılgınlıklarını geçersiz kılar. Bu aşamada yönetim, mobbingi durduran bir güç olmak yerine, onu kurumsallaştıran ve şiddetini artıran bir aktöre dönüşür.

Aşama 4 (İşten Çıkarma veya Dışlanma ve Travma): Süreç bu noktaya geldiğinde, mağdur için artık kurum içinde kalmak neredeyse imkansız hale gelir. Yalnızlaştırılmış, itibarı zedelenmiş ve yönetim tarafından suçlu bulunmuş olan mağdur, ya kendi isteğiyle istifa ederek ortamdaki kaçır ya da performansı kasıtlı olarak düşürülerek işten çıkarılması için zemin hazırlanır. Bir kadın çalışanın, yaşadığı yoğun psikolojik baskı sonucunda süreci sonlandırmak için istifa ettiğini belirtmesi (Beycan, 2014, s. 151), bu çaresizliğin bir sonucudur. Benzer şekilde, Şahin'in (2022) çalışmasında öğretmenlerin en yaygın başa çıkma yöntemi olarak "tayin isteme veya işyeri değiştirme" gibi yolları seçmesi (s. 845), mağdurun artık o ortamda barınmadığını ve sistem tarafından tamamen dışlandığını göstermektedir. Bu son aşama, mağdur üzerinde derin psikolojik travmalara, post-travmatik stres bozukluğuna ve hatta kalıcı kişilik değişikliklerine yol açarak, sadece bir iş kaybı değil, aynı zamanda derin bir kimlik ve benlik saygısı kaybı olarak yaşanır.

Sonuç olarak, bu örnekler, Ege'nin modelinin kültürel farklılıklara rağmen, mobbingin psikolojik ve sosyal ilerleyişini açıklama konusunda Türkiye'deki vakalar için de güçlü bir analitik araç olduğunu kanıtlamaktadır. Model, mobbingin bireysel bir kapris veya anlık bir öfke patlaması olmadığını; aksine, belirli adımları izleyen, hedefi sistematik olarak yok etmeye yönelik soğukkanlı bir süreç olduğunu göstermektedir.

5. MOBBİNGİN AKTÖRLERİ VE SEBEPLERİ

Mobbingin aktörleri; mobber (mobbing uygulayıcıları), mobbing mağduru ve mobbing izleyicileri şeklinde 3 kalem olarak sıralanabilir. Psikolog Heinz Leymann, mobbing uygulayan kişilerin (mobber) davranışlarını dört ana motivasyona dayandırır: Birini grup kurallarına uymaya zorlamak, başkalarına düşmanlık etmekten keyif almak, can sıkıntısını gidermek için heyecan aramak ve kendi önyargılarını pekiştirmek. Bu tür kişilerin genel profili; kendilerini diğerlerinden üstün göstermeye çalışan, ikiyüzlü, yöneticilerine karşı dalkavukluk yapan ve sahtekâr bir yapıya sahip olmalarıdır. Noa Davenport ve diğerlerine göre bu kişiler; sağlıksız veya kötü niyetli bir karaktere sahip, kendilerine verilmiş birtakım ilahi hakların olduğuna inanan, benmerkezci bir bakış açısına sahip, çevresine karşı tehdit algısı yüksek, şişirilmiş öz değer sahibi, narsist ve/veya sadist kişilerdir. Mobbing uygulayanların kötülük duyguları oldukça fazladır. Onlar için kendilerine rakip bulmak oldukça basittir. Rakip seçerken kendilerinden zayıf olan kişileri ele alarak düşmanlıkta bulunurlar. Güçlü rakiplerini de güçsüz durumuna düşürmek için büyük bir uğraş verirler. Artan anlaşmazlıklar ve düşünce farklılıkları yerini git gide düşmanlığa bırakır. Düşmanlık hissiyatı, düşman olunan kişiye veya bir topluluğa bedensel bir zarar vermese de direkt olarak kişilerin duygularını etkiler.

Mobber, mobbing mağduru kişinin sahip olduğu beceri ve kabiliyetinden kaygılandığı durumlarda o kişiyi kötüleyerek çamur atmaya yeltenir. Mağdurun yetenekli ve işinde iyi olması mobbing uygulayan kişiyi olumsuz etkileyen sebeplerdir, bu yüzden eline geçen her olanakta harekete geçer. Mobber'in sergilediği bu hareketlerin asıl nedeni bastıramadığı dürtü olarak açığa çıkan çekememezlik duygusudur. Mobbing uygulayan kişiler çalışma arkadaşları iyi çalıştığı ve kendilerine nazaran daha fazla sevdikleri için öfkelenebilirler. Rakip gördüğü kişilerin becerilerinden endişe edebilirler. Onların üstün başarılarını, kendileri için bir kıskırtma eylemi olarak algılayıp dehşete kapılabilirler. Mobbing çoğunlukla tek kişi aracılığıyla uygulanır; zamanla bu tek kişiye

dâhil olanların çoğalmasıyla mobbing uygulayanların alanı genişler. Öte yandan mobbing uygulayıcılarının, bir kişiden ziyade bir grup olduğu savunulabilir çünkü mobbing izleyicilerinin bir kısmı mobbing uygulayıcılarına yardım etmektedir. Mobbing uygulamasına katılan kişilerin; düşük zekâlı olması, önyargılı yaklaşımlarının fazla olması, aşırı gururlu, kindar ve ahlaki değerleri gelişmemiş olması, psikopat, paranoid, pasif agresif, gibi özelliklere sahip olması mobbing uygulamasına katılmasında veya öncülük etmelerinde belirleyici nedenlerdir. Bu kişi ve grubun sosyal becerileri de eksiktir, ancak kendi saldırgan grubu içinde bir anlam ifade eden sosyal becerilere sahiptirler (Alcan, 2023, s. 22; Çimen ve Saç, 2017, s. 187).

Mobbing mağdurları ise, mobbing saldırısının hedefinde olan kişilerdir. Ancak onları diğerlerinden ayıran kesin ve belirli özellikler yoktur. Aksine mobbing, iş yaşamında statüsü veya karakteri ne olursa olsun herkesin karşılaşabileceği bir durumdur. Ancak bazı kaynaklar, mağdurun kişilik özelliklerinin mobbing davranışına maruz kalmalarında etkili olduğunu savunmaktadır. Bu kaynaklara göre; mobbing mağduru, eğer örgütün diğer bireylerine göre çok farklı bir kişi ise (bu farklılık giyim tarzı bakımından olabileceği gibi dini inanç/felsefi görüş ve kanaatler bakımından da olabilir) bu farklılığı o kişinin mobbinge uğramasına neden olabilir. Yine başarılı bir kişi olması (daha iyi diplomalara sahip olması veya işyerinde daha yüksek performans göstermesi) veya herhangi bir nedenle yöneticinin takdirini kazandığı için çalışma arkadaşları tarafından kıskanılan bir kişi olması o kişinin mobbing mağduru olma olasılığını artırır. Mobbingin asıl amacı, mağduru kasıtlı olarak yıpratmak, yıldırma ve çaresiz bırakmak suretiyle onu işten ayrılmaya zorlamaktır. Bu süreçte başvurulan yöntemler tamamen kötü niyetli, düşmanca ve aşağılayıcıdır. Sonuç olarak, bu durumdan en büyük zararı gören taraf daima mağdurun kendisi olmaktadır. Mobbing mağdurları pek çok fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunları ile karşılaşabilir. Bu sağlık sorunları ve belirtileri şöyle sıralayabiliriz; depresyon, korku ve heyecanlar, kalp aritmi bozuklukları ve yüksek tansiyon, ellerin titremesi, baş ve sırt ağrıları, kas ve eklem ile ilgili problemler, bağışıklık sistemi ile ilgili problemler (çabuk hasta olma, organizmanın savunma yapısında zayıflama), uykusuzluk ya da sürekli uyku hali problemleri, iştahsızlık, mide-bağırsak rahatsızlıkları, kızarma, kaşıntı, döküntü gibi cilt problemleri ve çeşitli alerjik reaksiyonlar (Karakale, 2018, ss. 32-58).

Mobbing sürecinde bir de "izleyiciler" vardır. Bunlar, olaya direkt müdahale etmeseler de olan bitenin farkında olan, hatta bazen dolaylı yoldan dahil olan kişilerdir. İzleyicilerin tutumu oldukça önemlidir, çünkü çoğunlukla "aynısı benim de başıma gelebilir" korkusuyla sessiz kalmayı ve duruma karışmamayı tercih ederler. Genellikle sorumluluk almaktan kaçınan bu kişilerden bazıları tarafsız bir arabulucu gibi davranmaya çalışırken, bazıları ise aslında zorbalığa aktif olarak destek verir. Hatta bu kişiler bazen çatışmanın asıl sebebi olabilir. Mobbing sürecindeki izleyicileri 6 grupta toplayabiliriz: Mobbing ortakları, kendi kendine arayan ortaklar, ilgili izleyiciler, diplomatik izleyiciler, kendi kendine arayan izleyiciler, ikiyüzlü izleyiciler, tarafsız izleyiciler, ilgili izleyiciler, diplomatik izleyicilerdir.

Yardakçı izleyiciler: Mobbing uygulayıcılarına, kendisi de hedef alınmaktan korktuğu için veya katılmanın verdiği birtakım hoşnutluklar sebebiyle destek verir ve iş birliği yaparak uygulayıcılara yardımcı olur.

Dalkavuk izleyiciler: Bu kişiler, zorbalığı yapan kişiyle aktif olarak iş birliği yaparak mobbinge doğrudan destek verenlerdir. Mobbing uygulayan kişiye körü körüne sadık olan bu kişiler, onun her isteğini sorgusuzca yerine getirirler. Hatta bu "en sadık destekçi" rolünü kıskanır ve başkasının bu konuma gelmesini istemezler. Dışarıya karşı kendilerini güvenilir bir iş arkadaşı gibi gösterebilirler de aslında yönetici konumundaki mobber'a, diğer çalışanlara zorbalık yapmasında yardımcı olurlar.

İkiyüzlü izleyiciler: Bu kişiler, dışarıdan bakıldığında olaya karışmıyor gibi görünseler de aslında perde arkasında zorbalığı yapanı desteklerler. Mağdura yardım ederlerse bir sonraki hedefin kendileri olabileceği korkusuyla hareket ederler. Bu yüzden öncelikleri, ne olursa olsun kendi güvenliklerini garanti altına almaktır.

Tarafsız izleyiciler (ilgisiz kalanlar): Bu kişiler, mobbinge sessiz kalarak müdahale etmezler ancak bazen bu durumdan gizlice keyif alabilirler. Bu yüzden, olayın her iki tarafıyla da ilişkilerini sürdürür ve olan biteni uzaktan, sessizce seyrederler.

İlgili izleyiciler (rakipler): İşyerindeki mobbing vakasından rahatsız olmakta ve mobbinge mücadele edebilmesi için mağdura yardımcı olmaya veya duruma bir çözüm bulmaya çalışmaktadır.

Diplomatik izleyiciler: Bu kişiler, çatışma ve yüzleşmeden kaçınarak her zaman uzlaşmayı ve orta yolu bulmayı tercih ederler. Üstlendikleri bu arabulucu rolü sayesinde genellikle çevrelerindeki herkes tarafından sevilirler. Ancak bu tür gözlemci, kuruluş içinde mobbing uygulayıcıları ve taraftarlarından aldığı tepkiler sonucunda gelecekte hedef alınarak mağdur statüsüne düşebilir (Altuntaş, 2010, ss. 3002-3003; Yiğit, 2018, ss. 37-38; Güler, 2020, s. 126).

Mobbingin aktörlerin kişiliklerine bağlı nedenleri olabileceği gibi sosyal ve örgütsel birtakım nedenleri de olabilir. Örgütlerde mobbing olasılığını artıran nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz; aşırı kontrolsüz ve kuralsız iş ortamı, aşırı hiyerarşik ve kontrollü iş ortamı, başarısız liderlik, adaletsizlik, ahlak dışı uygulamalar, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, insan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması, küçülme ve yeniden yapılanma benzeri değişiklikler, hatalı personel seçim ve işe alım süreci, takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması, yoğun stresli işyeri, monotonluk (Tetik, 2010, s. 85; Çimen ve Saç, 2017, s. 187).

6. TOPLUMSAL NORMLARIN VE ÖRGÜTSEL DİNAMİKLERİN MOBBİNG İLE İLİŞKİSİ

Mobbing, evrensel bir sorun olarak kabul edilse de, ortaya çıkış biçimleri, algılanışı, sıklığı ve başa çıkma yöntemleri, içinde bulunduğu ulusal, sektörel ve örgütsel kültürden derinden etkilenir. Bu olgu, soyut bir eylem olmaktan ziyade, belirli bir bağlamın ürünüdür. Bu karmaşık ilişkiyi analiz etmek için, mobbingin kök saldı **toplumsal normları** ve bu normların iş yerindeki yansımaları olan **kurumsal dinamikleri** bir arada incelemek gerekir. Hofstede'in kültürel boyutlar teorisi gibi çerçeveler, bu ilişkinin temelini anlamada güçlü analitik araçlar sunmaktadır. Özellikle **güç mesafesi**, **belirsizlikten kaçınma** ve **rekabet kültürü (erillik-dışillik)** gibi toplumsal normlar, bir toplumun veya kurumun mobbinge ne kadar yatkın olduğunu anlamada kilit rol oynar.

Toplumsal Normlar: Mobbingin Kültürel Zemini

Bir toplumun değerler sistemi, hangi davranışların normal, kabul edilebilir veya tolere edilemez olduğunu belirleyerek mobbinge zemin hazırlar veya onu engeller. Bu bağlamda üç temel toplumsal norm öne çıkmaktadır:

Güç Mesafesi (Power Distance): Bir toplumdaki daha az güçlü üyelerin, gücün eşitsiz bir şekilde dağıldığını ne ölçüde kabul ettiklerini ve beklediklerini ifade eder. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde hiyerarşi ve statü farkları doğaldır; astların üstlerini sorgulaması beklenmez. Bu durum, mobbing için son derece verimli bir zemin yaratır. Otoritenin sorgulanamaz olduğu bir ortamda, astların kendilerini taciz eden bir yöneticiye karşı çıkması veya şikâyetle bulunması neredeyse imkânsızdır. Phoko (2018), Botswana'daki deneyimini analiz ederken, kültürün "yüksek güç mesafesi ve otoriteye saygı" gibi özelliklerinin, mağdurun otoriteye başkaldırmasını zorlaştırdığını ve failin elini güçlendirdiğini belirtmiştir (s. 9). Bu kültürel sessizlik, faile dokunulmazlık hissi verir ve gücünü kötüye kullanması için uygun ortamı sağlar.

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Bir kültürün üyelerinin belirsiz, yapılandırılmamış veya öngörülemez durumlardan ne kadar rahatsız olduğunu gösterir. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren toplumlarda katı kurallara, yasalara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık vardır ve "farklı" veya "tuhaf" olarak görülenlere karşı tolerans düşüktür. Bu kültürler, kurallara uymayan, farklı düşünen veya "grubun dışında" görülen bireyleri kolayca "günah keçisi" ilan edebilir ve hedef haline getirebilir. Türkiye'deki devlet okullarında mobbingin temel nedenleri arasında

"idarecilerin yetersizliklerini örtbas etme çabası" gibi bürokratik dinamiklerin öne çıkması (Şahin, 2022, s. 844), belirsizliği yönetemeyen liderlerin suçu astlarına yükleyerek durumu kontrol altına alma çabasının bir yansıması olarak okunabilir.

Rekabet Kültürü (Erillik/Dişillik): Bu boyut, toplumdaki temel değerlerin rekabet, başarı ve materyalizm (eril) mi, yoksa işbirliği, yaşam kalitesi ve ilişkilere verilen önem (dişil) mi olduğuna odaklanır. Yüksek rekabetçi (eril) kültürlerde, "kazanan her şeyi alır" anlayışı hâkimdir. Başarıya giden yolda her şeyin mubah görüldüğü bir ortamda, zayıf olarak algılanan çalışanları ezmek veya rakipleri ortadan kaldırmak için etik dışı yollara başvurmak meşru görülebilir. Neoliberal politikaların akademiye yansımasıyla ortaya çıkan "aşırı rekabetçilik" ve "performativite" (Hodgins vd., 2024, s. 9), bu kültürün en belirgin örneklerindendir. Bu ortamda, fon bulma, yayın yapma ve terfi etme yarışı, mobbingi neredeyse "oyunun bir parçası" haline getirir.

Örgütsel Dinamikler: Kültürün İş Yerindeki Yansımaları

Bu geniş toplumsal normlar, kurumların iç dinamiklerini şekillendirir ve mobbingin ortaya çıkıp çıkmamasında belirleyici olan örgütsel iklim, liderlik tarzı ve etik kültür gibi somut değişkenleri doğrudan etkiler.

Örgütsel İklim: Çalışanların iş yerlerindeki ortam, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki ortak algıdır. Yüksek güç mesafesi ve yüksek rekabet kültürü, kaçınılmaz olarak güvensizlik, korku ve yoğun strese dayalı zehirli bir örgütsel iklim yaratır. Bu iklim, mobbing için uygun bir zemin oluşturur (Beycan, 2014, s. 36). Çalışanlar arasındaki güvensizlik, dayanışmayı engeller ve mobbinge karşı ortak bir duruş sergilemeyi imkânsız hale getirir. Mağdurların ifadelerinde, diğer çalışanların mobbingi gördükleri halde sessiz kalmaları veya failin yanında yer almaları, bu zehirli iklimin en acı sonuçlarından biridir (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 81). Bu sessizlik, mobbingin daha da normalleşmesine ve yayılmasına neden olan bir kısır döngü yaratır.

Liderlik Tarzı: Liderlik, bu kültürel ve iklimsel kodların en önemli taşıyıcısı ve uygulayıcısıdır. Yüksek güç mesafesi olan kültürler, otokratik ve toksik liderlerin ortaya çıkmasına ve barınmasına olanak tanır. Araştırmalar, mobbing faillerinin ezici bir çoğunluğunun mağdurun doğrudan yöneticisi olduğunu tutarlı bir şekilde göstermektedir (Gök, 2011, s. 324; Uzun, 2023, s. 2227). Bu liderler, genellikle "narsist, megaloman ve asabi" (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 82) gibi kişilik özellikleriyle tanımlanır. Bu liderlik tarzı, gücü astlarını kontrol etmek, aşağılamak ve kendi yetersizliklerini gizlemek için bir araç olarak kullanır. Liderliğin rolü sadece aktif saldırganlıkla sınırlı değildir. Yöneticinin mobbing karşısındaki kayıtsızlığı veya tepkisizliği de en az aktif saldırı kadar yıkıcıdır. Mağdurların büyük bir kısmının yönetimden destek görmemesi (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 81), liderin bu pasif tutumunun mobbingi zımnen onayladığı ve meşrulaştırdığı anlamına gelir. Bu durum, faile cesaret verirken, mağduru ve diğer çalışanları çaresizliğe ve sessizliğe iter.

Etik Kültür: Bir organizasyonda "işlerin nasıl yapılması gerektiğine" dair paylaşılan ahlaki normlar bütünüdür. Rekabetin her şeyin üzerinde tutulduğu bir ortamda, etik normlar kaçınılmaz olarak aşılır. Beycan (2014), "ahlaki değerlerden yoksun bir çalışma ortamının" mobbing için uygun bir zemin hazırladığını belirtir (s. 35). Neoliberal üniversitelerde "kurum itibarının birey sağlığından daha önemli görülmesi" (Hodgins vd., 2024, s. 11), bu tür zayıf bir etik kültürün somut bir örneğidir. Böyle bir kültürde, mobbing gibi etik dışı davranışlar ya görmezden gelinir ya da önemsizleştirilir. Çalışanların tanık oldukları mobbing vakalarına karşı sessiz kalması (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024, s. 81) da yine zayıf bir etik kültürün belirtisidir. Eğer kültür, doğru olanı söylemeyi ve yanlışa karşı çıkmayı desteklemiyor, aksine bunu yapanı cezalandırıyorsa, sessizlik bir hayatta kalma stratejisine dönüşür ve bu durum mobbing uygulayan faillerin cezasız kalmasını sağlar.

Sonuç olarak, bu değişkenler arasında karşılıklı ve döngüsel bir etkileşim vardır. Toplumsal normlar, bir kurumun iklimini, liderlik anlayışını ve etik kültürünü şekillendirir. Bu örgütsel dinamikler ise mobbingin ortaya çıkması, devam etmesi veya engellenmesi için gereken koşulları yaratır. Bu nedenle mobbinge etkili bir mücadele,

sadece bireysel davranışları hedef almamalı, aynı zamanda bu davranışları besleyen veya tolere eden daha geniş kültürel ve örgütsel yapıları da dönüştürmeyi amaçlamalıdır. Etkili bir önleme stratejisi, etik liderliği teşvik etmeyi, adil ve şeffaf süreçler oluşturmayı ve her şeyden önemlisi, sessizliği kıran ve dayanışmayı güçlendiren bir iklim yaratmayı hedeflemelidir.

7. MOBBİNGE KARŞI MÜCADELE

Mobbing önlenabilir bir hastalık olarak kabul edilebileceğinden, bu önemli konuda birincil, ikincil ve üçüncül müdahaleden bahsedebiliriz. Birincil müdahale, mobbing gerçekleşmeden önce alınan tedbirlerdir. İkincil müdahaleler mağdurların başa çıkma stratejileridir. Son olarak, üçüncül müdahale mobbing uygulandıktan sonra zararlı etkileri azaltan müdahalelerdir (Demirağ ve Çiftci, 2017, s. 3).

Mobbing yapılmaya başlandığı andan itibaren zamanla farklı aşamalara geldiğinde artık yapılacak bir şeyin kalmaması; kişide, kurumda veya grupta oluşturduğu olumsuz etkilere karşı müdahale etmek için geç kalınmış olması sebebiyle, mobbinge mücadele için öncelikle bilgilendirmenin yapılması ve bu konuda bir farkındalık oluşturulması gereklidir. Bu bilgilendirme ve farkındalık, işveren de dahil olmak üzere her bir seviyedeki çalışan kişi ve sonunda tüm toplum hedef alınarak yapılması gerekir (Alcan, 2023, s. 8).

Mobbinge bireysel olarak başa çıkabilmek için ikincil müdahale kapsamında bazı önerilerde bulunabiliriz. Eğer bir birey psikolojik tacize maruz kaldığını hissediyorsa, içinde bulunduğu durumu değerlendirmeli ve şu önlemleri almalıdır (Demirağ ve Çiftci, 2017, s. 3):

- Öncelikle sakin kalmalı ve çatışmadan kaçınmalıdır.
- Saldırı üst düzey yönetici kadrosundan geliyorsa, üst düzey yönetime uygun şekilde bilgi verilmelidir.
- Yazılar, notlar, mesajlar, e-postalar gibi kanıtlar birey tarafından korunmalı ve saklanmalıdır.
- Tanık olan iş arkadaşları ile bu konu hakkında konuşulmalı ve fikirleri alınmalıdır.
- Bireyler bu önerilerden sonuç alamazlarsa, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın iletişim numarası olan "170"i arayarak tıbbi ve hukuki destek almalı veya uzman psikologlardan yardım almalı veya yargı yoluna başvurmalıdır.

Mobbing, bir kişinin hem iş hem de özel hayatındaki dengeyi altüst eder. Bu yıkıcı etkiye karşı, kişinin kendini emniyette hissedeceği "denge bölgeleri" yaratmak çok önemlidir. Bu alanlar, her türlü belirsizlik ve güvensizliğin sona erdiği, kişiye sığınak olan ortamlardır. Bunu sağlamak için mağdur ya iş ortamını değiştirmeli ya da durumu düzeltebilecek yetkililerden yardım istemelidir. Mobbing doğrudan kişinin ruh sağlığına yapılmış bir saldırı olduğu için, bu durumla başa çıkma yollarını öğrenmek büyük önem taşır. Gerekirse, bir arkadaşla konuşmaktan profesyonel bir uzmandan destek almaya kadar farklı yardım seçeneklerine başvurulmalıdır. Bu adımlar sayesinde sorun kökleşmeden çözülebilir ve kişi hem bu zorlu süreçle başa çıkabilir hem de yaşadığı travmayı atlatabilir (Eğer, 2017, s. 11; Türkiye Psikiyatri Derneği, t.y.).

Mobbing ile örgütsel mücadele bağlamında işyerlerinin yapabilecekleri pek çok şey vardır. Bu yapılabilecekleri şu şekilde sıralayabiliriz (Göymen, 2020, s. 50):

- Şirketin hedef ve amaçları, her çalışanın anlayabileceği şekilde net olarak aktarılmalıdır.
- Çalışanların kuruma aidiyetini güçlendirecek pozitif bir iş kültürü yaratılmalıdır.
- Herkesin görev tanımı, yetki ve sorumluluk alanları belirsizliğe yer bırakmayacak şekilde belirlenmelidir.
- İşletme, çalışanlarına saygı duyduğunu ve katkılarını önemseydiğini hissettirmelidir.
- Yöneticiler çalışanlarına karşı övgüde bulunmalı, onlara güvendiğini göstermeli ve adil davranmalıdır.
- Yapılacak tüm eğitim ve toplantı duyuruları, istisnasız her çalışana ulaştırılmalıdır.

- Çalışanların fikirlerine değer verildiği ve düşüncelerinin dikkate alındığı onlara hissettirilmelidir.
- Yöneticiler, ekiplerine iş etiği, şirket kültürü, kriz anında davranış ve kurum içi iletişim gibi konularda rehberlik etmelidir.
- Çalışanlar, işlerini dürüst ve doğru yaptıkları sürece kurumlarının kendilerini desteklediğini ve koruduğunu bilmelidir.
- Açık kapı politikası uygulanmalıdır (çalışanlar herhangi bir konuda -örneğin, iş sorunları, öneriler, şikayetler veya kişisel endişeler nedeniyle- doğrudan yöneticileriyle iletişime geçebilmeleri).
- Çalışanlara anlaşmazlıkların çözümü, stresle başa çıkma ve arabuluculuk gibi konularda eğitimler verilmelidir. Hatta bu amaçla kurum içinde özel bir birim oluşturulmalıdır.
- Bu destek için ya dışarıdan profesyonel bir arabulucuyla anlaşılabilir ya da kurum kendi bünyesinde hukuk veya tıp alanında uzman bir kişiyi tam zamanlı olarak görevlendirebilir.

8. SONUÇ: BİR PARADİGMA DEĞİŞİMİ OLARAK BÜTÜNCÜL MÜCADELE ve "KÜLTÜRE DUYARLI ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK SİSTEMİ" MODELİ

Bu çalışmanın ortaya koyduğu en temel bulgulardan biri, belki de en önemlisi, mobbingin soyut bir kötülük eylemi olmadığını, aksine içinde yeşerdiği toprağın kimyasal yapısını ve iklimini yansıtan somut, bağlama özgü bir olgu olduğudur. Hofstede'nin kültürel boyutları gibi çerçeveler, bu toprağın analizinde bize güçlü araçlar sunuyor; mobbingin neden bazı kurumlarda adeta bir salgın gibi yayılırken bazılarında barınmadığını anlamamızı sağlıyor. Bir toplumun **güç mesafesi** algısı, **belirsizlikten kaçınma** derecesi ve **rekabet kültürü** gibi derinlere işlemiş normları; iş yerlerindeki **örgütsel iklimi**, **liderlik tarzlarını** ve **etik kültürü** kaçınılmaz olarak şekillendiriyor. Bu bakış açısıyla, her mobbing vakasıyla tek tek uğraşmak, bir bataklık, onu besleyen suyun pH değerini, toksisite seviyesini ve yeraltı kaynaklarını anlamadan, sadece yüzeyde uçuşan sivrisinekleri avlayarak kurutmaya çalışmaya benziyor. Bu yaklaşım yorucu, etkisiz ve ne yazık ki sadece geçici bir çözüm sunuyor. Kalıcı çözüm ise bataklık besleyen bu temel dinamikleri anlamak, kurutmak ve o araziye verimli, sağlıklı bir ekosisteme dönüştürmekten geçiyor.

İşte bu noktada, klasik müdahale yöntemlerinin ötesine geçen ve bu kültürel-örgütsel teşhisi merkezine alan bir paradigma değişimi önermek kaçınılmaz hale geliyor: "**Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi Modeli**." Bu bakış açısıyla, organizasyonu canlı bir bedene benzetmek, soruna yaklaşımımızı kökten değiştiriyor. Bu beden, soyut bir laboratuvar ortamında değil, belirli bir ekosistem (kültürel bağlam) içinde yaşıyor. Dolayısıyla, bağışıklık sistemi de "standart" olamaz; bulunduğu çevreye adapte olabilen, esnek ve akıllı bir yapıya sahip olmalıdır. Bu modelin gücü, her katmanında kültürel teşhisin bulgularını kullanarak jenerik değil, o kuruma özel, adeta bir terzi elinden çıkmış stratejiler geliştirmesinden geliyor.

1. Katman: "Doğuştan Gelen Bağışıklık" - Kültürel Teşhis ve Stratejik Tasarım

Bu katman, organizasyonun ilk ve en sağlam savunma hattıdır; amacı, mobbinge karşı doğal olarak düşmanca bir ortam yaratarak, sorunu daha ortaya çıkmadan engellemektir. İlk adım, bir "kültürel kan testi" yaparak organizasyonun kendi genetik risk haritasını çıkarmaktır. Bu, sadece bir anket değil; anonim odak grupları, derinlemesine mülakatlar ve mevcut süreçlerin analiziyle gerçekleştirilen bütüncül bir teşhistir.

Güç Mesafesi Riskimiz Yüksek mi? (Pheko, 2018): O halde çözüm, hiyerarşiyi yok etmek değil, onu sorumlu kılmaktır. Astların üstlerine yapıcı ve güvenli geri bildirim verebildiği anonim kanallar, yöneticilerin ekiplerinden düzenli olarak geri bildirim almasını zorunlu kılan 360 derece performans değerlendirmeleri ve liderlere yönelik "hizmetkâr liderlik" eğitimleri, bu genetik zafiyete karşı en etkili panzehirdir. Örneğin, bir yöneticinin terfisi, sadece kendi performansına değil, ekibinin psikolojik güvenliğine ve gelişimine ne kadar katkıda bulunduğuna dair somut verilere de bağlanmalıdır.

Belirsizlikten Kaçınma Riskimiz Yüksek mi? (Şahin, 2022): O zaman kurallar ve prosedürler, "farklı" olanı damgalamak ve cezalandırmak için bir sopa olarak değil, adaleti ve şeffaflığı sağlayan bir kalkan olarak kullanılmalıdır. İnovasyonu ve yaratıcı aykırılığı teşvik eden "psikolojik güvenlik bölgeleri" oluşturmak – örneğin, ayda bir düzenlenen ve başarısız projelerden çıkarılan derslerin korkusuzca paylaşıldığı "Öğrenme Oturumları" gibi – farklı düşünen ve standart kalıplara uymayan bireyleri koruyan özel mentorluk programları geliştirmek, bu riski bertaraf eder.

Rekabet Kültürümüz Yıkıcı mı? (Hodgins vd., 2024): Eğer öyleyse, performans sistemlerini kökten değiştirmek gerekir. Örneğin, bir satış ekibinin primlerinin sadece bireysel hedeflere değil, aynı zamanda %30 oranında takımın ortak hedefine ve %10 oranında yeni başlayanlara yapılan mentorluk kalitesine bağlanması gibi somut değişiklikler yapılmalıdır. Bu, "kazanan her şeyi alır" anlayışı yerine, kolektif başarıyı ve dürüstlüğü öne çıkaran bir değerler sistemi inşa eder.

2. Katman: "Edinilmiş Bağışıklık" - Bağlama Uygun, Hızlı ve Etkili Müdahale Protokolleri

Elbette, en güçlü bağışıklık sistemleri bile zaman zaman hastalanabilir. Bir patojen (mobbing vakası) ortaya çıktığında, sistemin onu hızla tecrit ederek yok etmesi gerekir.

"Sığınak Kanalları" Oluşturmak: Çünkü yüksek güç mesafesi olan ve yönetimin kayıtsızlığının (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024) yaygın olduğu bir kültürde, İK'ya veya doğrudan amire raporlama yapmak, mağdur için bir tuzak olabilir. Bu yüzden model, hiyerarşiyi tamamen atlayabilen, tam gizlilik ve misillemeye karşı yasal ve kurumsal koruma garantisi sunan, bağımsız bir **ombudsmanlık** veya **etik kurulunu** zorunlu kılar. Buralar, mağdurun kendini güvende hissedeceği, hikayesinin ciddiye alınacağını ve sürecin adil işleyeceğini bildiği birer "sığınak" görevi görmelidir.

Stratejik Bystander Aktivasyonu: Çalışanların sessiz kalmasının (Öztürk-Türkmen & Duygulu, 2024) bir korku ikliminden kaynaklandığı durumlarda, bireysel kahramanlık beklemek gerçekçi değildir. Bu strateji, "yalnız kurt" yaklaşımı yerine, "güvenli sürü" taktiklerini öğretir. Eğitimlerde, çalışanlara sadece "müdahale et" denmez; onlara güvenli müdahale senaryoları sunulur: Toksik bir toplantıda "Bu konuya daha sonra devam etmek daha verimli olabilir" diyerek ortamı dağıtmak, mağdura özelden gidip "Yaşanana gördüm ve bu doğru değildi. Senin yanımdayım" demek veya birkaç kişi bir araya gelerek durumu yazılı olarak belgeleyip sığınak kanalına iletmek gibi.

Sistemin Güvenilirlik Testi Olarak Yaptırım: Sistemin tüm güvenilirliği, aslında bu noktada test edilir. Yaptırım, sadece faile değil, mobbinge göz yuman, onu örtbas etmeye çalışan veya tepkisiz kalarak zımnen onaylayan liderliğe de odaklanmalıdır. "Kurum itibarının birey sağlığından önemli görülmesi" (Hodgins vd., 2024) gibi etik zafiyetler gösteren yöneticilerin bu tutumları da performans değerlendirmelerine dâhil edilmeli ve bunun terfi ve prim süreçleri üzerinde somut ve olumsuz yansımaları olmalıdır. Bir fail cezasız kaldığında, tüm bağışıklık sistemi çöker.

3. Katman: "Bağışıklık Hafızası" - Sistemik İyileşme ve Kültürel Evrim

Bir vakanın çözülmesi, dosyanın kapanması anlamına gelmez; aksine, organizasyonun evrimindeki en kritik öğrenme anıdır.

Örgütsel Otopsi: Her ciddi vaka sonrası, suçlu aramak için değil, sistemdeki çatlakları bulmak için bir "örgütsel otopsi" yapılmalıdır. Bu süreçte şu derinlemesine sorular sorulmalıdır: "Bu olayın yaşanmasına yüksek güç mesafemiz mi izin verdi? Rekabetçi iklimimiz, narsist bir liderin (Öztürk-Türkmen ve Duygulu, 2024) barınmasına ve hatta başarılı olmasına nasıl olanak tanıdı? Zayıf etik kültürümüz (Beycan, 2014), tanıkların sessiz kalmasını rasyonel bir hayatta kalma stratejisi olarak görmesine mi neden oldu?"

Yapısal Onarım: Bu otopsiden çıkan bulgular, pansuman yapmak yerine, sorunu kökünden çözecek yapısal müdahalelere dönüşmelidir. Eğer sorun, "ahlaki değerlerden yoksun bir çalışma ortamı" (Beycan, 2014) ise çözüm, sadece bir etik eğitimi düzenlemek değil, işe alım ve terfi süreçlerine "etik yetkinlik" ve "empatiye dayalı liderlik" gibi

ölçülebilir kriterler eklemektir. Organizasyon, bu deneyimden bir yara iziyle değil, daha da güçlenmiş bir kas yapısıyla çıkmalıdır.

Sürekli Sağlık Taramaları: Yıllık "Örgütsel Sağlık Taramaları", artık basit "mutluluk anketleri" olmaktan çıkmalıdır. Güç mesafesi algısı, adalet algısı, rekabetin türü (yapıcı/yıkıcı), sessizlik sarmalının yaygınlığı ve etik iklim gibi spesifik boyutları ölçerek, bağışıklık sisteminin sadece genel sağlığını değil, aynı zamanda teşhis edilen kronik hastalıklara karşı ne kadar yol kat ettiğini de gösteren sofistike bir araç haline gelmelidir.

Sonuç olarak, mobbinge mücadele, standart bir mühendislik problemi değil, karmaşık ve sürekli dikkat gerektiren bir "kültürel bahçıvanlık" işidir. Tek bir çözüm her toprakta işe yaramaz. Önerilen "Kültüre Duyarlı Örgütsel Bağışıklık Sistemi" modeli, yöneticilere ve kuruluşlara ezbere bir "plan" değil, stratejik bir "pusula" sunar. Bu pusula, onların kendi özgün kültürel ve örgütsel arazilerini anlamalarını, endemic risklerini teşhis etmelerini ve bu toprağa en uygun, en dirençli ve en insani çalışma ortamını yaratmalarını sağlayacak dinamik bir çerçevedir.

KAYNAKÇA

- Alcan, J. H. (2023) "Mobbing Nedir, Ne Değildir?", Mobbingin Bireysel-Örgütsel-Toplumsal Öncülleri ve Ardılları, Ed: Prof. Dr. Mehmet Serdar Erciş vd., Konya, Eğitim Yayınevi, 2023, 7-28.
- Altuntaş, C. (2010) "Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5(18), 2995-3015. <https://doi.org/10.19168/jyu.47309>
- Bayat, İ. K. ve Baykal B. (2015) "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları", Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3), 196-218
- Beycan, B. (2014). "İşyerindeki psikolojik tacizin (mobbing) kadın çalışanlar üzerindeki etkisi", Uzmanlık Tezi, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- Çetin L. (29 Kasım 2024) "Mobbing Kavramının Tarihsel Arka Planı", Hukuku Haber, "Çevrimiçi" <https://www.hukukihaber.net/mobbing-kavraminin-tarihsel-arka-planı> Erişim Tarihi 10/12/2024.
- Çimen, H.; SAÇ, F. (2017) "Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing", Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 33(33), 183-191. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.297857>
- Demirağ S., Çiftçi, S. (2017) "Psychological intimidation at workplace (mobbing)", Journal of Psychology & Psychotherapy, 7(3). <https://doi.org/10.4172/2161-0487.1000305>
- Eğer, K. (2017) "İş Hayatında Uygulanan Mobbing'in Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Uygulama Çalışması Türk Bilişim Sektörü", İletişim Çalışmaları Dergisi, 3(2), 1-26.
- Gök, S. (2011). "Prevalence and types of mobbing behavior: A research on banking employees", International Journal of Human Sciences, 8(1), 318-334.
- Göymen, Y. (2020) "İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları" Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 31-60.
- Güler M. (2020) "Nedenleri ve Sonuçları Bakımından Mobbing", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 22(1), 124.
- Hodgins, M., Kane, R., Itzkovich, Y., ve Fahie, D. (2024) "Workplace bullying and harassment in higher education institutions: A scoping review", International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(9), <https://doi.org/10.3390/ijerph21091173>
- Holátová, D. ve Březinová M (2021) "Impacts of Mobbing and Bossing in Human Resource Management", Beyond Human Resources, Ed.: Gonzalo Sánchez Gardey vd. 2021. <https://doi.org/10.5772/intechopen.97539>
- Ilieva J., Stoilkovska A. ve Todosovski A. (2024) "Enhancing Workplace Environment by Addressing Mobbing: Impacts on Motivation and Productivity", UTMS Journal of Economics, University of Tourism and Management, Skopje, Macedonia, 15(1), 54-63.
- Irak, D. U. (2019) "Personality and experience of mobbing: Three types of mobbing and the consequences at the workplace", İş ve İnsan Dergisi, 6(1), 55-66. <https://doi.org/10.18394/iid.457447>

- Mercanlıoğlu, Ç. (2010) "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46
- Karakale, B. S. (2011) "Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Yalova Üniversitesi S.B.E, Yalova, ss. 32,58.
- Öztürk-Türkmen, N. A., & Duygulu, E. (2024) "The mobbing process from the victims' perspective: A qualitative study", *Rahva Journal of Technical and Social Studies*, 4(2), 69-94.
- Phoko, M. M. (2018) "Autoethnography and cognitive adaptation: Two powerful buffers against the negative consequences of workplace bullying and academic mobbing", *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2018.1459134>
- Sayan Ş.; D. K. Doğan; M. Karaca (2017) "Psychological Violence in Business Life (Mobbing- Psychological Violence)", *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(3), 23-29.
- Stefko, R., Birknerova, Z., Zbihlejova, L., & Nebesky, L. (2023) "Assessing manifestations of bossing in the context of personality traits of business managers", *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115310>
- Şahin, B. (2022) "Devlet ve özel okul çalışanlarının mobbinge (yıldırma) maruz kalma durumları", *International Social Sciences Studies Journal*, 8(95), 836-850.
- Tetik, S. (2010) "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.
- Türkiye Psikiyatri Derneği (t.y.), Yıldırma (Mobbing), "Çevrimiçi" <https://psikiyatri.org.tr/halka-yonelik/15/yildirma-mobbing> Erişim tarihi 15/12/2024.
- Uzun, H. (2023) "TR Dizin'de yer alan mobbing üzerine yazılan makalelerin incelenmesi", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2215-2236.
- Vveinhardt, J., Domarkaitė, S., ve Deikus, M. (2024) "Intentions of transport sector employees to leave the job: Is workplace mobbing truly a catalyst?", *Business: Theory & Practice*, 25(2), 603-613.
- Yiğit, B. (2018). "Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 32-42.