



POSSIBLE EFFECTS OF MOBBING APPLICATIONS FOR EDUCATION EMPLOYEES

Nuri Dursun GÜLTEKİN* Muhammed Vahdi AYDIN**

*Bursa Nilüfer Hatice Gani Erverdi Ortaokulu Okul Müdürü, nuridursungultekin@gmail.com

**Bursa Osmangazi Doktor Necla Yazıcıoğlu İlkokulu Okul Müdürü, vahdi_79@hotmail.com

Received Date: 01.05.2022 Revised Date:11.06.2022 Accepted Date:03.07.2022

Copyright © 2022 Nuri Dursun GÜLTEKİN, Muhammed Vahdi AYDIN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Mobbing, in other words intimidation, psychological violence, harassment or terrorism, is one of today's phenomena that almost every individual encounters in his working life, includes systematic hostile attitudes and behaviors and has severe consequences. Mobbing in educational institutions has many negative consequences for the employees and the institution. While mobbing points to a working life where unhappy educators emerge and there is no peace in the educational institution, it also causes social problems. The personal life, family, colleagues, students, school administration and therefore the education system of the teachers, who are most affected by mobbing in educational institutions, are adversely affected by mobbing. This situation, along with the efficiency of the education system and student success, naturally causes the society to be negatively affected in social and economic terms. The aim of this study is to understand the concept of mobbing and its scope, to determine the area of influence, to define the negative behaviors encountered, to reveal their effects and to determine the ways to cope with such behaviors. In order to increase productivity in education, there is a need for a management approach that motivates educators and an organizational climate where they can work in peace. In this context, it is of great importance that teachers who are exposed to mobbing behaviors are protected from mobbing practices that make them feel disabled, excluded and humiliated. In this context, it is necessary to increase the productivity, self-confidence and participation of educators by combating mobbing, and to eliminate their psychological and social problems. In this way, positive changes can be experienced not only in the education staff, but also in the functioning of the institution, the organizational quality of life, and the social and economic situation of the society.

Keywords: Mobbing, Education, Education Staff, Impact, Teacher

EĞİTİM ÇALIŞANLARINA YÖNELİK MOBBİNG UYGULAMALARININ OLASI ETKİLERİ

ÖZET

Mobbing, diğer anlatımla yıldırma, psikolojik şiddet, taciz veya terör, çalışma hayatında hemen her bireyin karşılaştığı, sistematik düşmanca tavır ve davranışlar içeren ve ağır sonuçlar doğuran günümüz olgularından biridir. Eğitim kurumlarında mobbingin çalışanlar ve kurum açısından birçok olumsuz sonucu vardır. Mobbing, mutsuz eğitimcilerin ortaya çıktığı ve eğitim kurumunda huzurun olmadığı bir çalışma yaşamını işaret ederken toplumsal sorunlara da yol açmaktadır. Eğitim kurumlarında mobbingten en çok etkilenen öğretmenlerin, mobbingle birlikte kişisel hayatı, ailesi, meslektaşları, öğrencileri, okul yönetimi ve dolayısıyla eğitim sistemi de olumsuz etkilenmektedir. Bu durum eğitim sisteminin verimliliği ve öğrenci başarısı ile birlikte doğal olarak toplumun da sosyal ve ekonomik anlamda olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, mobbing kavramı ve kapsamının anlaşılması, etki alanının



belirlenmesi, karşılaşılan olumsuz davranışların tanımlanması, etkilerinin ortaya konması ve bu tarz davranışlar ile başa çıkma yollarının neler olabileceğinin tespit edilmesidir. Eğitimde verimliliği artırmak için eğitimci çalışanı motive eden bir yönetim anlayışına ve huzur içinde çalışabilecekleri bir örgüt iklimine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, mobbing davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin kendilerini engelli, dışlanmış ve aşağılanmış hissettiren mobbing uygulamalarından korunmaları büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda mobbinge mücadele ederek eğitimcilerin üretkenliği, özgüveni ve katılımının artırılması, psikolojik ve sosyal sorunlarının giderilmesi gerekmektedir. Bu sayede sadece eğitim çalışanı değil, kurumun işleyişi, örgütsel yaşam kalitesi, toplumun sosyal ve ekonomik durumunda da olumlu değişimler yaşanabilir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Eğitim, Eğitim Çalışanları, Etki, Öğretmen

1.GİRİŞ

Mobbing, çalışma hayatının varlığından bu yana meydana gelen, ancak insan doğası gereği ortaya çıkmasından kaçınılan veya göz ardı edilen karmaşık, çok boyutlu ve disiplinli bir sorundur. Kültürel farklılık gözetmeden bütün çalışma yerlerinde ortaya çıkabilen, cinsiyet gözetmeden tüm bireylerin karşılaşabileceği ve sonuçları ağır olan bir olgudur (Tınaz, 2006). Mobbing; psikolojik terör, zorbalık, psikolojik şiddet ve yıldırma gibi farklı isimler altında tanımlanmaktadır (Acar ve Dünder, 2008). Eğitim ortamlarında mobbing, bir veya daha fazla kişinin bir veya daha fazla kişiye karşı, kişiyi savunmasız ve çaresiz bir duruma iten sistematik düşmanca ve etik olmayan davranışdır. Mobbingin çalışanlar ve örgütler açısından birçok olumsuz sonucu vardır. Mobbing, mutsuz bireylerin ortaya çıktığı ve işyerinde huzurun olmadığı bir çalışma yaşamını işaret ederek önemli toplumsal sorunlara dönüşmektedir. Eğitim kurumlarında mobbingten en çok öğretmenler etkilenmektedir. Bir öğretmen mobbinge karşılaştığında, bu onun özel hayatını, ailesini, arkadaşlarını, öğrencilerini, okul yönetimini ve dolayısıyla eğitim sistemini olumsuz etkiler. Mobbingin yaşandığı eğitim kurumlarında eğitimcilerin işten ayrılmaya niyetlendiği, örgütsel bağlılıkları azalttığı ve işten ayrılma oranının artışı görülmektedir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014). Ancak eğitim sisteminin verimliliği ve öğrenci başarısı bu durumdan doğal olarak olumsuz etkilenmektedir.

Mobbing, planlı, kasıtlı ve motive edilmiş doğrudan veya dolaylı saldırgan davranışları içerir. Mobbing davranışları, bireyin zihinsel bütünlüğünü bozma, aktif durumdan pasif durağanlığa geçme, kişisel güveni zedeleme, stres ve depresyona neden olma gibi bireysel sonuçlara ek olarak önemli kurumsal sonuçlara da sahiptir (Palaz vd., 2008). Mobbinge ilgili çalışmalar çoğunlukla kavramsal olmakla birlikte, son yıllarda bu soruna yönelik çalışmaların artması olumlu bir gelişmedir. Bu çalışmanın amacı, mobbing kavramı ve kapsamının anlaşılması, etki alanının belirlenmesi, karşılaşılan olumsuz davranışların tanımlanması, etkilerinin ortaya konması ve bu tarz davranışlar ile başa çıkma yollarının neler olabileceğinin tespit edilmesidir. Çalışma bu yönüyle eğitim sisteminde çalışanların mobbing sebebiyle yaşadığı olumsuz durumların ortaya konması ve giderilmesi açısından önem taşımakta, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mobbing kavramı ve kapsamı

Latince "mobile vulgus" kelimesinden türeyen mobbing kavramı kalabalık, kararsız, şiddetli gibi anlamlara sahiptir (Erdoğan, 2009; Tutar, 2004). "Mob" kökünün İngilizce fiil hali mobbingdir ve psikolojik şiddet, taciz, kuşatma, rahatsızlık veya sıkıntı anlamlarına gelmektedir (Tınaz, 2006). Mobbing kavramının iş dünyasına yansımaları Heinz Leyman ortaya çıkarmıştır. Leyman'a göre mobbing, bir veya birden fazla kişinin başka bir kişiye yönelttiği sistematik, düşmanca ve ahlak dışı iletişim şeklinde



gerçekleşen bir tür psikolojik terördür (Leyman, 1996; TİSK, 2012). Mobbingin amacı, mağduru istifa etmeye zorlamanın yanı sıra, tehditleri, şiddeti, aşağılamayı ve sistematik şekilde kötü muameleleri de içermektedir. Dolayısıyla, kasıtlı eylemler olarak kabul edilen bu durum, çalışma yaşamında tek veya birden çok kişi tarafından tek veya birden çok kişiye sistematik şekilde sürdürülen ve mağduru veya mağduru yıldırma, yatıştırma veya işten çıkarmayı amaçlayan; mağdur veya mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumuna, sosyal ilişkilerine veya sağlığına zarar vermek; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar (Davenport, Schwartz & Elliott, 2014; Yılmaz ve Kaymaz, 2014; Ongun 2017).

Mobbing, yani psikolojik şiddet veya taciz, bireyin kişiliğine, itibarına, profesyonel yaşamına, özel yaşamına ve cinsel tacize yönelik doğrudan veya dolaylı saldırıları içerir. Şiddetin daha sofistike şekli olan mobbing, fiziksel şiddete göre daha kalıcı ve tehlikeli psikosomatik sonuçlar doğurabilir. Mobbing, başta iletişim unsurlarından uzak durarak, sert eleştiri ve azarlama gibi özsayıya yönelik saldırılar, yeteneklerin yok sayılması, toplantılarda aşırı yüklenme, aşağılama; daha sonra kendisi hakkında karalamalar, asılsız dedikodular yayma gibi sosyal statüye yapılan saldırıları içerir. İleri aşamada şiddetin dozu giderek artış göstermekte ve sözlü cinsel taciz, dil, din, ırk, fiziki ötekilik, mağdurun işten çıkarılması gibi konularda ayrımcılığa ulaşabilmektedir. Mobbing süreci sorgusuz sualsiz itaati sağlamakta ya da istifaya kadar götürmekte hatta intiharlarla son bulmaktadır (Tutar, 2004; Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014; Bölükbaşı, 2014; Arslan ve Çıkmaz, 2021).

Mobbing yapan taraf bunu karşı tarafa bilinçli veya bilinçsiz olarak yapabilir. Ancak her iki vakanın da ortak noktası karşı tarafa psikolojik acı veren bir davranışın mobbingten kaynaklanmış olmasıdır. Mobbing olarak değerlendirilen davranışların ortak özellikleri dikkate alındığında hukuken uygunsuz olduğu, sosyal ilişkilerin bozulmasına sebep olduğu, sıklıkla tekrar edildiği ve sistematik karakteri olduğu, sağlığa zarar verdiği ve kötü niyetin hakim olduğu söylenebilir (Einarsen, 1999). İş ortamında mobbing, bireylerin haklarına saygısızca saldırmak ve uygunsuz davranışların hedefi haline gelmekle başlayan ahlaksız bir süreçtir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008; Arslan ve Çıkmaz, 2021). Mobbing olgusunun çalışma hayatındaki gelişimi, işyerinde rekabetin yarattığı psikolojik baskı ile ortaya çıktığına inanılan bir süreçle birlikte anlaşılmış, ancak varlığının ve büyüklüğünün önemi, özellikle istifa eden çalışanlar arasında daha önce fark edilmemiştir (Bölükbaşı, 2014).

Mobbingi iki çalışan arasında devam eden çatışmadan ayıran özellik, sistematik olarak gelişen, uzun süren, sonuçları itibariyle bireye psikolojik ve fizyolojik zarar verebilen davranışlar ve çatışma şeklinden oluşmasıdır (Browne & Smith, 2008). Bir davranış şeklinin mobbing sayılabilmesi için tekrarlayan davranışlardan olmalıdır (Leymann, 1996). Zorbalıkla ilgili ilk tanınan çalışmalar 1984 yılında Leymann tarafından yapılmıştır. Leymann'ın görüşü ve incelemeleri, örgütlerde mobbing davranışına yönelik araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Leymann, çalışma yaşamında mobbing davranış şeklini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda davranıştaki kendine özgü özelliklere, nasıl oluştuğuna, şiddetten en çok etkilenen bireylere ve bunun sonucunda oluşan psikolojik sonuçlara da vurgu yapmıştır. Çalışma hayatında mobbinge olan dikkatin, İskandinav ülkeleriyle birlikte başta Almanya ve ardından diğer Avrupa ülkelerine de geçerek çözüme gidilmeye çalışıldığı görülmektedir. Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde mobbinge yönelik araştırma ve yayınlar ortaya konulmaktadır (Yüçetürk, 2005). Chappell & di Martino (1998), diğer şiddet eylemleriyle birlikte mobbing bağlamında şiddet içeren davranışlar bulmuştur. ILO'nun 1999 yılında



yayınladığı raporda, mobbing, örgütsel şiddet, fiziksel ve duygusal yönleriyle incelenmekte olup, bu olgu iş yerindeki en ciddi sorunlardan biridir.

2.2. Mobbing nedenleri, boyutları ve türleri

1980'lerden sonra yaşanan ekonomik, sosyal, yapısal ve teknolojik değişimler, mobbinge sebep olan sosyal ve örgütsel faktörlerdeki baskıyı artırmaktadır. Üretim sürecinin küreselleşmesi ve esnekleşmesi bağlamında artan rekabet, iş gücünün bölünmesi ve işyerinde ortak belirleme mekanizmalarındaki zayıflama, işyerinde çalışanlar arasındaki rekabetin önemli ölçüde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum, çalışanlar ve kurum olarak şirketi tehdit eden mobbinge yönelik eğilimlerin artışına sebep olmuştur. Çalışma yaşamında mobbing, duygusal taciz, zorbalık, işkence vb. terimlerle ifade edilen mobbing olgusu, yalnızca mobbing mağduru çalışanları değil, aynı zamanda kurumu, çalışma ekibini, işvereni, aileyi ve dolayısıyla toplum yapısını etkilemektedir. Araştırmalar, çalışma alanlarında psikolojik şiddet şeklinin fiziksel şiddete göre daha yaygın şekilde kullanıldığını ortaya koymaktadır (Özen, 2007; Palaz vd., 2008).

Tınaz'a (2006) göre mobbing, yukarıdan aşağıya (dikey mobbing), eşitler arasında (yatay mobbing) veya aşağıdan yukarıya astlara yönelik mobbing biçiminde gerçekleşebilir. Psikolojik terörün gelişmesinde failler ve psikolojik nitelikleri, mobbinge uğrayan mağduru karakteri ve kendi içinde bulunduğu durum, bunun içinde bulunduğu örgütsel kültür ve iklim yapısı etkili olabilir. Örgüt yapısının ve iklimin mobbinge zemin hazırladığı iyi bilinmektedir. 1980'lerin başından itibaren mobbing, dünyada gitgide artan bir şekilde suç unsurlarından sayılmakta ve yasaya dahil edilmektedir. 1996 yılında Avrupa Birliği üyesi 15 ülkede yürütülen ILO çalışma raporu, çalışanların %4'ünün fiziksel şiddete, %2'sinin cinsel tacize ve %8'inin zorbalığa maruz kaldığını tespit etmiştir. Tüm uluslararası araştırma bulguları, mobbing mağdur sayısının diğer şiddetlerin ve taciz mağdurlarının sayısından çok daha fazla olduğu konusunda hemfikiridir (Tınaz, 2006).

Son yıllar içerisinde giderek yaygınlaşmakta olan mobbing veya yıldırma uygulamalarının önlenmesine yönelik çalışmalar, Batı toplumlarında hem bunların önlenmesi hem de mağdurların tedavi edilmesi için yoğunlaşmıştır. Türkiye'de bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, zorbalığın özellikle eğitim ve hizmet sektörlerinde ve kamu kurumlarında daha yaygın bir sorun olduğunu göstermektedir (Tutar, 2004; Otrar ve Özen, 2009; Koç ve Bulut, 2009). Ancak, kamu ve özel sektör kuruluşlarında psikolojik şiddet veya yıldırma uygulamaları yaygın olmasına rağmen, mobbing sürecinin çalışma yaşamında ne anlam ifade ettiğinin hala bilinmez olduğu görülmektedir. Bu konuya ilişkin yasal düzenlemelerin, Türkiye tarafından imzalanan Avrupa Sosyal Şartı 26. maddedeki "onurlu çalışma hakkının korunması ve sağlanması" boyutu ile sınırlı ve henüz beklenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Mobbingin olumsuz etkileri göz önüne alındığında, bireysel, örgütsel ve hatta toplum düzeyinde ciddi olumsuz sonuçları olabilen mobbing kavramının farkında olmak, nedenlerini belirlemek ve önlemler geliştirmek önem arz etmektedir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014).

Mobbing çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Mobbing olgusunun ortaya çıkış nedenleri dört faktöre bağlanmaktadır; bunlar zorbalar, mağdurlar, örgüt ve sosyal sistemdir. Leymann gibi araştırmacılar, mobbinge yol açan durumları kurumların ve çalışma ortamının liderlik sorunlarından kaynaklanan önemli sorunlar olarak görmektedir (Kök, 2006; Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014). Leymann'a (1996) göre mobbing yapanlar, kendi yetersizliklerini gidermek için mobbing davranışları sergilemektedirler. Kendi adlarına ve statülerine yönelik endişeler ve güvensizlik duygusu, başkalarını küçük



düşürecek şekilde davranmalarına neden olur. Bu bakımdan mobbing kuşkusuz karmaşık kişilik sorunlarındanadır.

Örgütlerde farklı türde mobbing uygulayıcı profilleri bulunmaktadır (Kocaoğlu, 2007; Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014). Bunlar;

- Narsistik zorba kişilik; çok gösterişli bir fantezi dünyasında yaşayan, kendini diğer bireylerden üstün gören ve bunun kabul edilmesini isteyen kişilerde ortaya çıkan ruhsal bir bozukluktur.
- Yoğun zorbalık yapan kişilik; diğer insanları korkutarak sindirmeye çalışır. Duygularını kontrol edemedikleri için akranlarına sebepsiz yere bağırabilirler. Her şeyin onun dediği gibi yapılmasını isteyen patron olduğunu ona sık sık hatırlatan kişiliktir. Çılgınlıklarının nedeni, iş yerinde aradıkları kişileri bulamamaları olabilir.
- İkiyüzlü zorbalık kişilik; başkalarının başarısını ve üstünlüğünü sindiremediği için sürekli kötü davranışların peşine düşer. Sürekli stres arar ve etrafındaki insanları yok etmeye çalışır.
- Kritik zorbalık kişilik; sürekli olumsuz şeylerden bahseden, kusurları arayan ve her şeyden şikâyet eden bir kişiliktir. Şikâyetleriyle işyerinde başkalarını sindiren bu tarz karakterler, diğer çalışan personelleri daha çok çalışmaya zorlamaları sebebiyle üst düzey yöneticilerce de popülerdir.
- Megaloman zorbalık kişilik; başkalarının bireysel farklılıklarına, yeteneklerine ve yeteneklerine değer vermeyen insanlardır. Başkalarına karşı güvensizliklerini yansıtan bu kişiliğin temel özelliği kıskançlık, kin ve saldırganlıktır; kendilerini büyütürler ve olduklarından farklı olduklarını gösterirler.
- Hayal kırıklığına uğramış zorbalık kişiliği; kişisel yaşamlarında huzursuz, mutsuz ve başarısız olan bu insanlar, memnuniyetsizliklerini ve saldırganlıklarını işyerine aktardıklarında; olumsuz duygularını, yetersizliklerini veya kötü deneyimlerini başkalarına yansıtır. Bu bireyler, diğer insanların yaşadığı olumlu duyguları yaşamadıkları için onları düşman gibi görürler; hatta haset, kıskançlık ve küskünlük duygularını beslerler.

2.3. Mobbing sürecinde rol alanlar

Salmivalli et al. (1996) mobbing konusunu, mobbing uygulayanlar, faile yardım edenler, ortam oluşturanlar, koruyanlar ve mobbing davranışına maruz kalanları destekleyenler şeklinde gruplara ayırmıştır. Mobbingte katılımcılar üç farklı gruba ayrılabilir, bu gruplar mobbing mağdurları, mobbing failleri veya mobberler ve seyircilerdir. Çalışanların tümü bu roller için bir adaydır. Ayrıca yaşamının bir döneminde mobbing mağduru olan bir bireyin diğer bir kişi üzerinde mobbing kullanması da mümkündür (Öngün, 2017).

İşyerinde mobbinge maruz kalan taraf, mobbing mağduru veya kurbanı olarak anılmaktadır. Araştırmalar, bazı insanların mobbinge karşı özellikle savunmasız olduğunu göstermektedir. Bu kişiler genellikle yetenekli, işine bağlı, farklılıklara açık, yaratıcı ve değişime açık kişilerdir. Bu mağdurlar bilgeliği, uzmanlık, yaratıcılık, doğruluk, beceri, bağlılık gibi fazla olumlu yönleri bulunan, duygusal zekâ yönünden yüksek, kendi eylemlerini inceleyebilen, gerektiğinde hatalarını düzeltebilen kişilerdir (Çalışkan ve Tepeci, 2008). Ayrıca mobbing mağdurları empatik, yardımsever, idealist, kendini sürekli geliştirmeye çalışan, bilgisini cömert şekilde paylaşan, haysiyetli,



haksızlığa karşı koyabilen ve haklarını hiçe sayabilen, yüksek stresle mücadele edebilen kişilerdir. Empati kurabilen, çalışkan, sorumluluk sahibi, doğru, farkındalığı yüksek, araştırmaya ve geliştirmeye açık kişilerdir. Mobbing çalışmaları, kadınların erkeklerden daha fazla mağdur olduğunu göstermektedir. Erkeklerin egemen olduğu iş yerlerinde sessiz, sakin, yalnız insanlar olduğu gibi farklı giyinen, azınlıkta olan, farklı olan ve engelli kişiler de mobbing mağduru olabilmektedir (Gürhan, 2015).

Ege'ye (2010) göre on sekiz tane farklı mağdur türü vardır. Bu mağdurlar; dürüstler, sessizler, hastalık hastası, iddialı, hayal kırıklığı yaşamış, neşeli, samimi arkadaşlar, günah keçileri, bağımlı pasifler, korkaklar, küskünler, kibirliler, paranoyaklar, mahkumlar, hizmetçiler, kontrolcüler, öz bilinçli ve acı çekenlerdir. Genel olarak, mobbingin dört farklı kurbanı vardır. Bunlar; tek başına çalışmak zorunda kalanlar, bekar kadınlar, erkeklerle dolu bir yerde; engelliler, farklı etnik kökenler ve dinler; başarılı ve yeni gelenlerdir (Çoegenli ve Asunakutlu, 2014).

Mobbing failleri (mobberler); saldırganlığın etkisi altında olan ve yüksek düzeyde düşmanlık hisseden insanlardır. Düşman bulmak onlar için zor değildir. Kontrollü bir gerilim stratejisi kullanarak, diğerlerinin güçlü değil, zayıf kalmasını beklerler. Bu yüzden düşman gördüklerini zayıf düşürmek ve yok etmek amacıyla ellerinden gelen her şeyi yapar ama yine de düşman bulmaya çalışmaktan bıkmazlar (Karahana ve Yılmaz, 2014). Can sıkıntısı ve kişilik bozukluklarında eğlenceli şeyler bulmaya çalışırken birini kuralları kabul etmeye zorlamak mobbinge yol açabilir. Mobbing yapanlarda narsistik, antisosyal, paranoid, obsesif-kompulsif, sadist, borderline, bağımlı, şizoid ve çekingen kişilik bozuklukları bulunabilmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009). Mobbing failleri genellikle bariz şekilde zayıf kişilikleri sebebiyle övgü ihtiyacı hisseden sade ve basit insanlardan oluşur. Suçlayıcı ve yargılayıcı şekilde davranırlar, bu nedenle olumsuzca senaryo yaratır ve hayali olayların içerisinde yaşarlar. Kurdukları senaryo oyuncularını bulmak onlar açısından zorluk taşımaz çünkü onlara göre her zaman bir kurban bulunmaktadır. Senaryoları gerilim ve şiddet içermektedir (Tınaz, 2008). Gücünü işine yönelik olarak kullanmak yerine çevresine hükmetmeye yönelik kullanırlar. Çalışan personeli motive etmezler ama onları kontrole uğraşırlar. Mobbing failinin, örgüt ruhunu en iyi anlayan kişi olmasından dolayı, yaptıklarını kurbanı atar. İşten ziyade yönetme davranış ve özelliklerine odaklanır. Dış dünyaya göre, bu insanlar genellikle normal görünümlü, iş yerinde iyi insanlardır ve kötü davranışları ve değişiklikleri tahmin edilemez. Bu tür failer, herkese iyi davranırlar, ancak seçilen kurbanı yönelik davranışlarını gizlice gerçekleştirirler. Bu tarz mobbing davranış şekline pasif mobbing denilmektedir (Gündüz ve Yılmaz, 2008).

Gözlemciler (tanıklar/seyirciler); bunlar sürecin doğrudan içinde olmayan ancak süreç ve yansımalarını algılayan bireylerdir. Gözlemciler üç gruba ayrılabilir (Tınaz, 2008). Bunlar; diplomatik gözlemciler; çatışma durumunda uzlaşma önerir ve başkaları tarafından tercih edilir. Organizasyondaki diğer çalışanların etkisi ile hazır bulunma veya müdahale etme yeteneğine sahiptir. İlgisiz gözlemciler; olup biteni tamamen merak eden, umursamayan ve düşük profilli insanlardır. Mobbing sürecine duyarlı oldukları kadar, faili de destekler, hatta mobbingin durdurulması için uğraşmaz. Sosyal gözlemciler; başkalarını ve sorunlarını merak eder. Saldırgan bir kişiliğe sahiptir ve başkalarına, kişisel davalara ve özel hayata müdahale etmeye çalışır. Fail, nepotizm nedeniyle ikincil bir sapık olarak algılanmaktadır.



3. MOBBİNGİN ETKİLERİ

3.1. Mobbingin eğitim çalışanlarına yönelik etkisi

Mobbing failleri, görünmez yöntemlerle kurbanlarını korkutmakta, kendilerine olan saygılarını ve güvenlerini kaybetmelerine neden olmakta ve adeta psikolojik olarak onları yok etmektedirler. Bu süre zarfında kullandığı yöntemlerle zaman zaman kurbanın koruyucusu ve arkadaşı gibi bile davranırlar. Mobbing davranışı belirli sıklıklarda (en az haftada bir) ve uzun sürece (en az altı ay) devam eder. Sıklık durumu ve uzunluğu sebebiyle mağdurlar ciddi psikolojik, sosyal tükenmişlik ve psikosomatik sorunlar yaşarlar (Leymann, 1996). Mobbingin en yaygın olduğu alanlardan biri de eğitimidir. Mobbing olgusu sebebiyle zarara uğrayan eğitimcilerde uykusuzluk, depresyon, iştahsızlık, endişe, hareketsizlik, ağlama nöbetleri, unutkanlık, sinirlilik, ani öfke, sessizlik, yaşama isteğini yitirme ve eskiden sevdiği şeylerden memnuniyetsizlik gibi bazı davranış ve düşünce değişiklikleri görülür. Çalışanlarda artan kronik kaygılar tüm organizasyonu etkilemektedir. Bu noktada mobbing olgusunun örgüt sağlığına yönelik bir tehdit olarak ele alınması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda mobbing, son yılların örgütsel bir hastalığı olarak kabul edilmelidir. Ancak birçok eğitim kurumunda mobbinge ilgili sorunlar ortaya çıksa da bu sorunlar bir hastalık olarak görülmez; uygun önlemler alınmamakta ve bunları iyileştirmek için herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Mağdurların bakış açısından, mobbing ve unsurları farklı metaforlar kullanılarak tanımlanmakta ve mağdurlar yaşadıkları acıyı ve yaşadıkları etkileri ancak toplumun daha aşına olduğu terimlerle açıklayabilmektedir (Altuntaş, 2010).

Eğitim kurumlarında mobbing davranışından en çok zarar gören kişi öğretmendir. Kasıtlı ve düzenli olarak tekrarlanan yıldırma davranışı, öğretmeni kademeli olarak etkileyen kümülatif hasara yol açar. Mobbingin eğitimciler için başta ekonomik ve sosyal olmak üzere iki sonucu vardır. Hastanelere, doktorlara ve ilaçlara giderek kaybolan zihinsel ve ardından fiziksel sağlığı geri kazandırmak için ödenen para, mobbingin eğitimciler için ekonomik sonuçlarına işaret etmektedir. Mağdurun işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması düzenli bir gelir kaybına da yol açar (Gökçe, 2008). Mobbing davranışının eğitim kurumları için sonuçları, öğretmenler için sonuçları kadar önemlidir. İşverenlere verilen zarar, öncelikle ekonomik ve ciddi sosyal sonuçları ortaya çıkaracak niteliktedir. Bu nedenle bir yönetici veya işveren, mobbingin eğitim kurumuna verdiği zararın farkında olmalı ve öğrencilere ve eğitim sistemine zarar vermemesi için elinden geleni yapmalıdır. (Tınaz, 2008; Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014).

Öğretmenlik kurumu, insan hizmetine odaklı ve dinamik yapıya sahip mesleklerdendir. Eğitim politikalarındaki değişimlerin yanı sıra, olumsuz koşulların ve gerilimlerin altında çalışmak, öğretmenin sunduğu hizmetlerin nitelik ve niceliğinde bozulmalara yol açmakta ve aynı zamanda bir birey olarak sağlıklarında da olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu etki öğretmenlerin kendi öğrencisine, yönetimine, velilerine ve işlerine karşı ilgilerini, şefkatlerini ve idealistliklerini azaltmakta ve hizmet sırasında etkileşimde buldukları insanlara karşı olumsuz duygular geliştirmelerine neden olmaktadır (Sürgevil, 2006). Öğretmenlerde tükenmişlik, mesleğin uzun bir süre boyunca getirdiği stres nedeniyle oluşan durumlardan biri olarak gözlenmektedir. Öğretmenler meslek yaşamına başladıkları andan itibaren mesleğin gerekleri ile karşı karşıya gelmekte ve birtakım algılar yapmaktadır. Bu süreçte baş edemeyecekleri bazı talepler, fiziksel ve zihinsel dengelerini bozan tehditler olarak görülebilir. Öğretmenin dengesinin bozulmasına sebep olan algı ve düşünceler, kendisi ve başkalarının nezdinde benlik saygısındaki azalmadır. Öğretmenlerin stres ve tükenme yaşamasına neden olan temel sorunlar, uygun olmayan okul ortamı, öğrencilerin davranışları, bireysel bakış açıları,



veliler ile ilişkiler, zaman baskısı, eğitim yetersizlikleri, müfettiş ve meslektaş mobbingleridir (Gündüz, 2004). Mobbing, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasını engelleyen, okullarda görevli öğretmenlerin psikolojik ve bedensel zarara uğramasına neden olan bir faktördür.

Araştırmalara göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla, 18-25 yaş arası öğretmenler diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre, çalıştıkları okulda 30 ve üzeri öğretmen, diğer öğretmenlere göre mobbing mağdurları grubundaki öğretmenlerden daha fazla, sağlık, onur, aile ve arkadaşlar ile ilişkiler, ekonomik geçim kaynakları veya bahsedilenlerin tümüne zarar veren işyerinde mobbinge maruz kalmaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005). Uzun süre mobbinge maruz kalan eğitim mağdurları, sonrasında travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) geliştirebilir. Bu durum eğitimcide yoğun kaygı ve umutsuzluğa yol açar, kişi olayları tekrar tekrar yaşar, aşırı kaygılı, kolay korkan ve sinirli olur, hayata kadercı bir bakış açısıyla bakar, duygusal uyuşukluk ve sürekli korku yaşar, kabuslar görür, uykusuzluk çeker, zayıftır. Ayrıca konsantrasyon sorunu, kontrolsüz hareketlere, yoğun kaygı ve panik ataklar ve hatta intihar veya cinayet işlemeye eğilimlidir (Davenport, Swartz & Elliott, 2003; Bölükbaşı, 2015).

Mobbingin öğretmenler üzerinde birçok yıkıcı etkisi vardır. Etkilenen öğretmen kendini harap, dışlanan, aşağılanan birey olarak ve büyük bir stresin altında hisseder. Mobbing önemli derecede bir stresör kaynağıdır. Mobbingten kaynaklı strese bağlı olarak, kişide uykusuzluk, farklı sinirlilik belirtileri, melankoli, uyuşukluk, sosyal fobi ve izolasyon, konsantrasyonda güçlük, kendini küçümseyiş ve hor görme, depresyon, çaresizlik, umutsuzluk, sinir, öfke, iş performansında ve üretkenlikte azalma ve huzursuzluk gibi birtakım psikolojik sorunları yaşayabilir. Bu da elbette eğitim sisteminin verimliliğini ve öğrenci başarısını olumsuz etkilemektedir. Mobbingin ciddiyetine bağlı olarak, mağdurun derin yalnızlaşma ve izolasyon duygusu ile güven ihtiyacında artış olur. Duygusal açlığın giderilebildiği ve sosyal desteğin bulunabileceği bir yerin olmaması öğretmende güvensizliği yaratır. Hiçlik duyguları, kişisel güven eksikliği, özgüven azalması, depresyon, çalışma motivasyonunun düşüklüğü, tansiyon ve nabız artışı, işten ayrılma istekleri ve eğitim vermede tatminsizlik oluşturur (Ocak, 2008; Beyazıt, Ocak, 2008; Beyazıt, 2015).

Eğitim örgütlerinde iletişim ve etkileşim, örgütsel etkinlik ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğitimde barış, hayatın önemli parçalarından olduğundan en fazla beklenen konulardandır. İş hayatındaki bireyin karakterinin bastırıldığı, saygı ve sevgi ortamı bulunmayan, çalışmanın ödüllendirilmediği bir mekanda huzur ve verim içerisinde bir çalışmadan söz edilemez. Öğretmenler okul ortamında amirleri, meslektaşları, okul personeli, veliler ve öğrenciler ile yoğun iletişim ve etkileşimler yaşamaktadır. Kurumsal bir ortamda görevlerini yerine getirirken, öğretmen zaman zaman etkileşimde bulunduğu insanlarla çatışma yaşayabilir. Bazen öğretmen çevresindeki kişilerle olan etkileşimleri nedeniyle zorbalığın kurbanı olabilir (Çivilidağ ve Sargın, 2011). Öğretmenler için stresli durumlar genellikle ekonomik sorunlar, aşırı ders yükü, kalabalıklaşmış sınıflar, disipline dair sorunlar, yöneticilerin öğretmene yönelik tutumları ve davranış şekli, meslektaş iletişimlerinde eksiklik ve mesleğinde ilerleme için sınırlı fırsatları içerir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere nazaran daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalmaları, onlar için psikolojik zorluklar oluşturmakta ve stres düzeyini artırmaktadır (Karakuş ve Çankaya, 2012).



Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel (2010) araştırmalarında mobbinge uğramış kadın öğretmenlerin kendisini dışlanmış, engellenmiş ve aşağılanmış hissettiğini ve bu durumun özel yaşamlarında rahatsızlık ve stres kaynağı olduğunu bulmuşlardır. Blase & Blase'in (2003) çalışmasında; öğretmenleri görmezden gelme, sürekli izleme, hukuka aykırı talepler etme, tehditlerde bulunma, sebepsiz yere soruşturmayı başlatma, öğrencilere kötü şekilde tutumlar sergileme, öğretmenin mesleğini bırakmasına zorlama, yükselmesine engeller koyma, etnik ayrımcılıklarda bulunma, erkek müdürlerin kadın müdürlere göre saldırgan davranışlarının fazla olması ve eğitim sektöründe mobbinge uğrayanların oranının %37,3 olduğu tespit edilmiştir. Ertürk (2005), öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin karşılaştıkları mobbingte gruplar arasında en büyük farkı gösteren değişkenleri; cinsiyet, rol ve yaş ile ilişkili bulmuştur. Gökçe (2006) araştırmasında mobbinge en çok öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin maruz kaldığını, mobbingin ana etkeninin mağdurun kişilik özellikleri olduğunu ve mobbinge baş etmede en sık kullanılan stratejinin bağlılık olduğunu bulmuştur. Bulut (2006) araştırmasında özel ortaokullardaki öğretmenlerin diğerlerine göre önemli ölçüde daha fazlaca mobbinge uğradıklarını tespit etmiştir. Kılıç (2009), kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş yerinde mobbinge maruz kalma olasılığının anlamlı düzeyde daha fazla olduğunu bulmuştur. Öğretmenin maruz kaldığı mobbing düzeyiyle stres ve tükenmişliğin düzeyi arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmaktadır (Karakuş ve Çankaya, 2012).

Bazı okul yöneticileri zorbalık davranışını bir liderlik tarzı olarak algılamakta ve kullanmaktadır. Buna göre mobbing yöntemlerinden biri olarak okul yöneticisi bazen velilere veya öğrencilere seçmiş olduğu öğretmen hakkında şikâyette bulunma talimatı verebilmektedir. Bu yönerge sonucunda aileler ve öğrenciler öğretmenden şikâyet etmeye başlar. Öğretmenle ilgili bu şikâyetlerin, öğretmenin işinde iyi olmadığı veya çalışma koşullarıyla baş edemediği ve öğretmenin işinde yetersiz olduğu izlenimini yaratabilir. Bu durum öğretmenin özgüvenini ve dolayısıyla başarısını azaltabilir. Bahsi geçen öğretmen, özellikle okul yöneticilerince mesleğinde yetersiz kabul edilebilir. Belli bir zaman sonra kırılmış öğretmen, çeşitli hastalık bahaneleri, duygusal patlamalar, olaylar karşısında uygunsuz tepkiler verme gibi stres belirtileri gösterebilir (Gökçe, 2012). Okul ortamında meydana gelen mobbing davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini sınıflandırmak gerektiğinde;

- Mağdurun neden olduğu; fiziksel engel, diğerlerinden daha yaşlı olma, cinsiyet, diğerlerinden daha fazla eğitilmiş olma, siyasi görüş, farklı giyim tarzı, diğerlerinden farklı bir kişisel yaşam, kişilik özellikleri, diğerlerinden daha genç olma gibi nedenler vardır.
- Kişiye özel; mağdurun sevmediği bir kişinin başkaları üzerindeki etkisi, okul yönetiminin yetersiz liderlik yapması, mağdurdan sebepsiz yere hoşlanmaması, mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması gibi sebeplerdir.
- İletişim; okul personeli arasında düşmanca ilişkiler; kurbanın duygusal olarak aşırı duyarlı olması sebebidir.
- Psikolojik anlamda; okuldaki meslektaşlar arası rekabet, çözülmemiş birçok sorun, iş doyumunun olmaması, yoğun ve stresli ortam, psikolojik sorunları olanların işten atılmaması gibi nedenler vardır (Toker, 2008).

Dick & Wagner (2001), öğretmenler arasında strese bağlı yorgunluk ve fiziksel acı kurbanı olan öğretmenlerin okula gelmeme ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Okullarda yaşanan mobbing öğretmenlerin yabancılaştırılmasına, stres ve



tükenmişlik düzeylerinin artmasına, iş ve yaşam doyumlarının azalmasına, yönetime ve organizasyona olan güvenlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Karakuş ve Çankaya, 2012). Mobbing davranışlarının etkisi göz önüne alındığında hangi davranışların mobbinge neden olduğu sorusu daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle eğitimde çalışanlara yönelik mobbing davranışlarının belirlenmesi, bu davranışların olumsuz etkilerini azaltma çabalarının ilk adımıdır (Uğurlu, Çağlar ve Güneş, 2012).

3.2. Mobbingin kurum işleyişine etkisi

Mobbing, kurumsal çalışanların verimliliği, üretkenliği ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Kurum çalışanlarının düşük iş tatmini nedeniyle çalışmaya isteksizliği, çalışan yaratıcılığını sınırlayabilir. İşyeri mobbinginin bir sonucu olarak, çalışanların dikkati, organizasyonun hedeflerinden ve görevlerinin önem derecesinden uzaklaşmaktadır. Sadece mobbinge uğrayan çalışanlar değil, bir gün kendilerinin de zorbalığa maruz kalacağını düşündükleri için olaylara tanık olan çalışanlar, kuruma güven durumlarında, örgüte bağlılıklarında, olayların doğal neticesi olarak işe karşı tutumlarında ve işlerine olan bağlılıklarında önemli bir düşüş yaşarlar. Mobbingin yaşandığı kurumlarda personel arası uyum bozulmakta ve tam anlamıyla güvensizlik ortamının oluşması gerçekleşmektedir (Tetik, 2010). Ayrıca, mobbinge mağdurlarının hukuki mücadeleleri nedeniyle kurumun yaşamak zorunda olduğu yükler vardır. Bunlar şikâyetleri araştırılmak, soruşturmaları yürütmek, evrakların işlenmesi ve mahkeme masrafları gibi görünür ve doğrudan hesaplanabilen masraflardır. Mobbing süreci ilerledikçe bu görünür maliyetler artar (Gök, 2013).

Kurumlarda mobbing meydana gelmesi ve engellenmemesi durumunda; psikolojik şiddet nedeniyle hastalık izninin artması, eğitilmiş profesyonellerin ve çalışanların işten çıkarılması, işten çıkarılma nedeniyle yeni işçi almanın maliyeti, genel performansın düşmesi nedeniyle çalışanların psikolojik rahatsızlıkları, ödenen çıkarma tazminatları ve kurum imajına olumsuz etkisi görülmektedir. Mobbing sonucu zorluklar, çalışanlar arasında uyum sorunları, rekabet gücü kaybı, çalışanların işyerine ve örgüte aidiyet duygusundaki kayıp, örgütte genel huzursuzluklar, yönetici, işveren ve diğer çalışanlara karşı güvensizlik, özgüven kaybı nedeniyle dikkatte dağınıklık, kararsızlık, iş kazalarında artış görülmektedir. Mağdurla iletişim sorunlarının yaşanması, hizmet kalitesinde düşme ve kuruma olan itibarın ve güvenin zayıflaması, davalar ve masrafları ortaya çıkar. Mobbing sonucu üretim kalitesinin bozulması nedeniyle marka değerinin zarar görmesi ve marka değerinin düşmesi ve müşteri sayısında azalma gibi riskler bulunmaktadır (Tınaz, 2006; Yılmaz ve Kaymaz, 2014).

Örgütlerde mobbingin sonuçlarından başlıcası örgütteki stresli iklimdir. Örgütte var olan stres, örgütteki her çalışanı rahatsız edebilir, çalışanların üretkenliğini azaltabilir ve örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olabilir. Her birey tüm dikkatini yaşadığı soruna odakladıkça, organizasyon içinde ekip çalışması zorlaşır. Mobbing, kanseri andıran bir noktadan başlayarak hızla örgütün tüm hayati organlarına yayılır ve önlem alınmazsa tüm örgüte büyük zarar verir (Tutar, 2004; Ocak, 2008).

3.3. Mobbingin sosyo-ekonomik etkileri

ILO'ya göre, günümüzde işyerinde meydana gelen en büyük sorun mobbingdir. Araştırmalar, çalışanların %25-50'sinin hayatlarının bir noktasında mobbingle karşılaştığını göstermektedir. Bazı mesleklerde bu oran %95'e kadar çıkmaktadır. Mobbing, mağdurlara sadece psikolojik rahatsızlık vermekle kalmaz, aynı zamanda büyük sosyal, ekonomik ve toplumsal kayıplara da neden olur. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işyerinde mobbing olaylarının arttığı gözlemlenebilmektedir. İşçiler, mobbing ve tacize maruz kaldıkları için istifaya zorlanmaktadır. Bu durum işçiler



tarafından hafife alınmakta ve herhangi bir şikayette bulunulmamaktadır. Bu sayede, mobbing uygulamaları işten çıkarma tazminatını kurtaran bir yol olarak düşünülmekte ve işten çıkarmalar, mobbing sürecindeki ilk hedeflerden sayılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de mobbinge mücadele çabalarını desteklemek ve geliştirmek için merkezler kurulmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireyler, normal durumlarından çok farklı olabilir. Yaşadıkları üzüntü, acı ve hatta suçluluk duyguları mağdurları depresyona sokar ve hatta kendilerini ailelerinden uzaklaştırabilir (Davenport et al., 2003). Mobbing sonucu toplum içerisinde mutsuz insanların sayısı artarak, ilgisizlikler, işsizlikler ve intihara meyil etmeler ailenin ve toplumun huzuruna zarar vermektedir (Çobanoğlu, 2005). Mobbingin ekonomik ve sosyal sonuçları arasında sigorta maliyetlerindeki artış, işsizlik, yetersiz nitelik ve beceri eksikliği nedeniyle vergi kaybı, devlet yardım programlarına artan talep ve erken emeklilik oranlarındaki artış gibi faktörler yer almaktadır. İşyeri dışında mobbingin bir diğer önemli etkisi, mağdurun toplumdaki sosyal konumunu kaybetmesi ve itibarının zedelenmesidir. Mobbing mağdurlarının çalışma hayatından dışlanan, mesleki kimliklerini kaybeden bireyler olarak kabul edilmesi, sosyal ortamlarda ve ailede değersiz görülmelerine neden olabilmektedir (Tınaz, 2006). Çobanoğlu (2005), örgütte mobbingin toplum üzerinde ağır bir yük oluşturduğunu belirterek, ilgisizlik, işsizlik, intihar meyli gibi neticelerin ailenin ve toplumun huzurunu kaçırdığını ve mutsuz insan sayısını artırdığını açıklamıştır.

4. MOBBİNGE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Mobbinge kişisel anlamda başa çıkabilmek için mağdurun öncelikle kendi karakterini geliştirmesi ve direnç seviyesini güçlendirmesi için çaba göstermesi gerekir. Bu amaç doğrultusunda atabileceği birtakım adımlar vardır (Tutar, 2004). Bunlar; benlik saygısının gelişimi; her insanın kişiliğine ve mücadele stratejisine göre kendisi olması bu durum bireyin mobbinge direnme yeteneğini arttırmaktadır. Denge bölgeleri oluşturması; her türlü istikrarsızlık ve güvensizlik ortamının ortadan kalktığı, mağdurun kendini güvende ve rahat hissedebileceği bir ortam yaratarak mobbinge başa çıkmasına yardımcı olur. Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmesi; hataları olabildiğince ortadan kaldırarak kendini geliştirmekle ilgilidir. Bu tutum, mağdurun kendine olan güvenini ve benlik saygısını artırır. Ruh sağlığının korunması; geliştirilen güçlü psikolojik uyumla birlikte, mağdurun psikolojik olarak incinmesini engellemekte ve onu mobbing karşısında daha donanımlı hale getirmektedir. Tespit stratejilerinin güçlendirilmesi; her türlü yıldırma faktörü kişinin kişilik filtresinden geçer. Bu kişilik, mobbinge karşı tepkisinin gücünü belirler. Mağdurun dayanıklılığının ölçüsü mobbinge tolerans katsayısıdır. Değerleri açıklayarak kişinin kişisel değerlerinin farkında olması ve yaşamının bu değerlerle doğal bir uyum içinde olmasını sağlaması mobbinge direnmenin etkili bir yoludur. Mağdur, değerlerinden dolayı kurban seçildiğini fark etmelidir. Mağdur, değerlerini bırakarak bu saldırıları engelleyemez, değerlerinin kendini kurtarmak için en güçlü silah olduğunu bilmelidir.

Arpacıoğlu (2003); mobbinge maruz kalan kişilerin harekete geçmesi ve tacizcinin davranışının kabul edilemez olduğunu anlamasını sağlaması gerektiğini belirtir. Buna göre mobbing failini uyarmak, saldırgan söz ve davranışlarına son vermesini talep etmek, olayları, anlamsız şekilde verilen emirleri ve talimatları yazılı şekilde kaydetmek, faili hemen yetkili bir kişiye bildirmek, gerekirse tıbbi ve psikolojik yardım almak önemlidir. Meslektaşları benzer şekilde rahatsız olduğunda grup şikâyetlerini araştırmak ve bildirmek, mobbing tahammül edilemez olduğunda sağlığı korumak için işten çıkmak alınabilecek önlemlerdir. Örgütlerin mobbinge mücadele etmek için yapabilecekleri en önemli şey farkındalık yaratmaktır. Tüm çalışanların



birbirlerine saygılı şekilde davranmayı sürdürdüğü bir çalışma alanı kültürü oluşturmak, mobbing davranışının oluşumunu en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Örgütlerin de mobbingi önlemek için bazı adımlar atabileceği unutulmamalıdır. Mobbinge mücadele etmek için kuruluşların kendileri de mobbing konusunda eylemler yapabilir. Zorbalıkla mücadeleye yardımcı olmak için çeşitli web siteleri ve Zorbalıkla Mücadele Derneği kuruldu. Türkiye'de 19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete'de "İş Yerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" başlıklı genelge yayımlanmıştır (Resmi Gazete, 2011).

5. SONUÇ

Eğitim kurumlarında mobbing, eğitim çalışanları ve kurumları için birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Mobbing öğretmenlerin mutsuz olduğu, iş barışının olmadığı bir eğitim ortamını ortaya çıkararak öğretmenin psikolojisini olduğu kadar ailesini, arkadaşlarını, öğrencilerini, okul yöneticilerini ve dolayısıyla eğitim sistemini de olumsuz etkilemektedir. Eğitimde verimliliği artırmak için eğitim personelini motive eden bir yönetim anlayışına ve onların huzur içinde çalışabilecekleri bir eğitim ortamına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda mobbing davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin kendilerini engelli, dışlanmış ve aşağılanmış hissettiren mobbing uygulamalarından korunmaları büyük önem taşımaktadır. Eğitimcilerin üretkenliği, özgüveni, katılımı, sosyal sorunları ve buna bağlı olarak ruh sağlığı giderek bozulmaktadır. Bu durum sadece personeli değil, kurumun işleyişini, örgütsel yaşam kalitesini, toplumun sosyal ve ekonomik durumunu da etkilemektedir. Kadın eğitimcilerin mobbingten etkilenmesini göz önünde bulundurarak, okul yöneticileri, okul personeli ile arasında ayırım yapmadan, rahatsızlığa neden olan faktörlere karşı duyarlılıklarını artırmalıdır. Okullarda mobbinge ilgili teorik bilgiler paylaşılmalı, okullar denetlenmeli ve gerekirse mobbinge yönelik ayrımcılığı ve rahatsız edici durumları kontrol etmeli ve pozitif ayrımcılığa dayalı gerekli fiziksel ve sosyal önlemleri almalıdır. Öğretmenler arasında demokratik tutum ve davranışları geliştiren, ayrımcılığı ortadan kaldıran, tarafların birbirine sosyal bağlılığını artıran etkinlik, toplantı gibi uygulamalar yapılmalıdır. Etik liderlik, etik bir okul iklimi ve okuldaki etik kurallar okul personeli tarafından tartışılmalı ve bu kavramların anlamı ve önemi iletilmelidir.

REFERENCES

- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 62-80.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. *Human Resources*, 10 (11), 46-48.
- Arslan, A. ve Çıkmaz, E. (2021). Mobbingin Sosyo-Ekonomik Etkilerinin Kurumlar Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (80), 174-191.
- Beyazıt, B. (2015). Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algıları, "İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde Bulunan Anadolu İmam Hatip Liselerinde Bir Tarama". Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Blase, J. & Blase, J. (2003). The Phenomenology of Principal Mistreatment: Teachers Perspectives. *Journal of Educational*, 41 (4), 367-422.
- Bölükbaşı, B. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Güngören, İstanbul Örneği). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Bulut, S. (2006). Okullarda Görülen Şiddetin Arşiv Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Muğla
- Chappell, D. & Di Martino, V. (1998). *Violence At Work* (3. Edit). Geneva: International Labour Organization.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 135-148.
- Çelebi, N. ve Taşçı Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma): Nitel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 5 (9), 3-66.
- Çivilidağ, A. ve Sargın, N. (2011). Farklı Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerde Psikolojik Taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3),11-22.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çögenli M. Z. ve Asunakutlu T. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 92-105.
- Davenport N., Schwartz R. & Elliott G. (2014). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz* (Çev. O. C. ÖnerToy). İstanbul: Ray Yayınları.
- Dick, R. V. & Wagner, U. (2001). Stres and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Ege, H. (2010). Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder (PTED). *Health*, 2(3), 234-236.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1), 16-27.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, 83, 318-352.
- Gök, S. (2013). *İşyerinde Psikolojik Taciz: Tarafları, Aşamaları ve Etkileri*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı. İstanbul: Özyurt Matbaacılık.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Gökçe, A.T. (2012). Mobbing At Elementary Schools İn Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3 (3), 61-73.
- Gündüz, B. (2004). Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 179, 269-282.



- Gürhan, N. (2015). Yıldırma (Mobbing). *Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri Derneği Akademik Bülten*, 13, 1-2.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 9 (33), 5692-5715.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2012). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddete İlişkin Bir Modelin Sınanması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 225-237.
- Kılıç, D. E. (2009). Psychological Violence in Learning Organizations: A Case Study in Şanlıurfa, Turkey. *Social Behavior and Personality*, 37(7), 869-880.
- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, M. ve Bulut, H. U. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 64-80.
- Kök, S. B. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Atatürk Üniversitesi 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 433- 448.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ongun, Y. (2017). Okullarda Uygulanan Mobbingin Personel Üzerindeki Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Denizli.
- Otrar, M. ve Özen, B. (2009). Rehber Öğretmenlerin Okul Ortamında Algıladıkları Yıldırma Davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 2 (3), 97-120.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (3), 1-24.
- Palaz vd. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (4), 41-58.
- Poussard, J. M. ve Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kâbus*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Resmi Gazete. (2011). İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. 19 Mart 2011 ile ilgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi, www.resmigazete.gov.tr.
- Salmivalli, C. et al. (1996). Bullying As A Group Process: Participant Roles and Their Relations To Social Status Within The Group. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(1), 1-15.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.



- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 81-89.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). (2012). *Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi*. 321.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Uğurlu, C. T., Çağlar, Ç. ve Güneş, H. (2012). Ortaöğretim Okullarında Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 718-749.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.
- Yılmaz, H. ve Kaymaz, A. (2014). Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz). *Denetim*, 14, 73-80.
- Yücetürk, E. E. (2005). İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (231), 97-108.
- Yücetürk, E. E. ve Öke, M. K. (2005). Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related To Workplace Bullying in Turkey. *SEER: Journal of Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 8 (2), 61-70.