



Çalışma Yaşamında Mobbing: Kavramsal Bir Bakış

Mobbing in Work Life: A Theoretical Overview

Melek Sermin EFEOĞLU ^{1*}

Abdullah KARAMAN ²

¹ Selçuk Üniversitesi, melek.efeoglu@lisansustu.selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7277-7260

² Selçuk Üniversitesi, akaraman@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7934-0451

* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 31.03.2023

Makale Kabul/Accepted: 02.05.2023

Derleme Makalesi / Review Paper

DOI: 10.47097/piar.1274982

Öz

Mobbing, iş yaşamında sosyal etkileşim sonucu ortaya çıkan bir veya birden fazla kişi tarafından bir kişiyi veya grubu hedef alan bilinçli, sistematik saldırgan eylemlerdir. Sözlü ve/veya fiziki olarak gerçekleşen bu eylemlerin amacı, mağdur üzerinde psikolojik zedelenmeye yol açarak örgütten ayrılmasına yöneliktir. Bu çalışmanın amacı, iş yaşamında sürdürülebilir insan kaynağının engellerinden biri olan mobbingin oluşumu ve etkilerine dikkat çekilmesi ile bu sürecin aşamalarında çözüm odaklı uygulanacak sistemli metotlara yönelik yeni bir bakış açısı kazandırılmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada, mobbing olgusu ve bu olgunun ortaya çıkış nedenleri, aşamaları, saldırgan eylem türleri ile örgüt stratejisi olarak mobbing uygulanması, mobbingin çalışma yaşamında bireye ve örgüte yansımalarının sonuçlarının incelenmesinin ardından mobbinge mücadele yolları açıklanmaktadır. Bu çerçevede, örgütte uygulanan mobbingin hangi aşamada olduğunun tespit edilmesinin ve buna bağlı olarak çözüm yolları geliştirilmesinin faydası ve önemi vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Yıldırma, Çalışma Yaşamı, Yıldırmanın Etkileri.

Jel Kodları: M12, M51, M54.

Abstract

Mobbing is the conscious, systematic aggressive actions targeting a person or group by one or more people that occur as a result of social interaction in business life. The purpose of these verbal and/or physical actions is to cause psychological harm to the victim and to leave the organization. The aim of this study is to draw attention to the formation and effects of mobbing, which is one of the obstacles of sustainable human resources in business life, and to gain a new perspective on solution-oriented systematic methods to be applied in the stages of this process. In the study carried out for this purpose, the mobbing phenomenon and the reasons for its emergence, stages, types of aggressive actions and the application of mobbing as an organizational strategy, after examining the results of the reflection of mobbing on the individual and the organization in the working life, the ways of combating mobbing are explained. In this framework, it is emphasized the usefulness and importance of determining the stage of mobbing in the organization and developing solutions accordingly.

Keywords: Bullying, Intimidation, Work Life, Effects of Mobbing.

Jel Codes: M12, M51, M54.

1.GİRİş

Mobbing kavramını ilk kez 19.yy'da İngiliz biyologlar, yuvasını korumaya çalışan kuşların saldırganı savuşturmak için yaptıkları kanat çırpma hareketi olarak betimlemişlerdir. 1960'lı yıllarda mobbing, Konrad Lorenz tarafından hayvanların rakiplerine karşı davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. 1970'li yıllarda mobbing, Paul Heinemann tarafından okulda çocukların birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri saldırgan davranışları açıklamak için kullanılmıştır. 1980'li yıllara kadar bilimsel olarak araştırılmayan gunmzdeki mobbing kavramı, Heinz Leymann tarafından aynı örgütte çalışan bireylerin birbirlerine karşı uzun dönemli, benzer niteliklerde, saldırgan eylemler sürecini gözlemlemesi sonucunda bu sürece 'mobbing' adını vermiştir (Leymann, 1996: 165; Tınaz, 2020: 2). Mobbing; 'zorbalık', 'yıldırma', 'psikolojik şiddet' ya da 'psikolojik taciz' olarak da adlandırılmaktadır.

Mobbing, iş yaşamında sistematik olarak (haftada en az bir kez ve en az altı ay süreli) etik olmayan bir iletişim biçimi ile birden fazla kişi tarafından bir (nadiren birden fazla) kişiyi çaresiz ve savunmasız konuma getirmeyi çabalayan düşmanca eylemlerdir (Leymann, 1996: 168; Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Haftada birden fazla ve altı aydan fazla süren mobbing davranış sıklığı, mobbing tanısı için eşik değer olarak kabul edilmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709).

Mobbing; çalışanın yaptığı için gereğinden fazla kontrol edilmesi, uzmanlık alanına girmeyen işler yaptırılması, bireyin işle ilgili tüm öneri ve fikirlerinin reddedilmesi gibi *işe yönelik davranışlar*; olumsuz ve aşağılayıcı bakışlar, çalışanın özel hayatı hakkında konuşulmasını arzu etmediği hassas konulardan bahsetmek gibi *itibarı zedeleyen davranışlar*; örgütte yaşanan her türlü olumsuzluklardan kişiyi sorumlu tutmak, kutlamalara veya davetlere kasıtlı çağırılmamak, görmezden gelmek gibi *dışlayıcı davranışlar* ile mağdurun özel hayatına ilişkin hakarete varan eleştirilerde bulunulması, gerekmeyen telefon aramaları, mağdurun dini-siyasi görüşlerini alaya almak gibi *szli, yazılı ve görsel saldırılar* olarak sınıflandırılması mümkündür (Tınaz vd., 2010: 6).

Mobbing davranışı, mağdur için önemli psikolojik ve mesleki sonuçlara neden olmaktadır (Leymann, 1990: 119). Mobbing, olumsuz çalışma ortamını oluşturur. Böylece mobbing; çalışanlar arasında saygı duygusunun eksilmesiyle başlayan, olumsuz tutum, davranış ve duyguların ortaya çıkmasına neden olan ve örgütün üretkenliğinin düşmesine kadar uzanan örgüt için istenmeyen bir durumdur (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 708). Ayrıca mobbinge maruz kalan birey, iş yerinde yaşadığı huzursuzluk, stres, üzüntü ve hayal kırıklığını ev yaşamına yansıtır. Aile yaşamında olumsuz tutum ve davranışlar sergileyen mağdur, ailesinden tepki görmeye başlar ve çift taraflı olumsuzluklara maruz kalan kurban haline gelir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 712). Böylelikle mobbinge uğrayan bir çalışanın iş-aile çatışması yaşaması da kaçınılmazdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre örgütlerde karşılaşılan en önemli sorun, mobbing eylemleridir. Bu eylemler, çalışan sağlığını ve güvenliğini tehdit etmektedir (Atman, 2012: 160). Bu sorunun boyutunun belirlenmesi adına küresel çapta yrtlen araştırmaların sonuçları dikkat çekicidir. Örneğin, Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour

Organization-ILO) tarafından 2021 yılında bir araştırma (Küresel şiddet ve Taciz Anketi) gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dünyada istihdam edilen çalışanların yaklaşık beşte birinin (%17,9 – 583 milyon) iş hayatında mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir (ILO, 2022). 2011 yılında 16.517 çalışanın katılımıyla dünya çapında yürütölen farklı bir araştırmada (Monster Global Poll) ise katılımcıların %64'ünün iş performansını etkileyecek şekilde mobbing (yıldırma) yaşadığı tespit edilmiştir (Gentle, 2011). Türkiye özelinde de mobbingle mücadele edebilmek adına çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi" yayımlanmıştır. SBG'ye bağlı çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 hattına 2011-2017 yılları arasında gelen mobbing şikayetlerinin her geçen gün arttığı belirlenmiştir. şikayetleri yapanların %59'u erkek, %41'i kadındır. Mobbingin nedenleri ise ağırlıklı olarak saldırganın kişilik özelliği (%22) ve örgüt yapısından/iqliminden (%20) kaynaklanmaktadır. şikâyetin sebebi ise ilk sırada %20 oranla iş yükünün artırılmasıdır. Ve mobbing uygulayanların amacının mağdurunun istifaya zorlanması (%22) olduğu belirlenmiştir (ÇSGB, 2017). Türkiye de gerçekleştirilen farklı bir araştırmada (Türkiye İş Dünyası Araştırması) ise, araştırmaya katılan 1.246 bireyin %42'sinin mobbinge maruz kaldığını ve en sık karşılaşılan davranış şekillerinin ise performansın engellenmesine yönelik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre %27 oran ile yukarıdan aşağıya dikey mobbingin yoğun olarak gerçekleştiği bulgular arasında yer almaktadır (İnandııar, 2022). Leymann'a (1990: 125) göre İsveç'te, işyerinde mobbingin kişi başına düşen maliyeti 30.000 ile 100.000 dolar aralığındadır. Araştırma sonuçlarına göre; mobbingin küresel bir sorun olduğu tespit edilmiştir. Mobbingin ÷lke ayırt etmeyen, kültür farkı gözetmeyen, hemen her sektörde çalışanların karşısına çıkan ve çalışma yaşamında 'dram' olarak atfedilen bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Örgütler açısından hayati sonuçlar doğuracak bu olgunun varlığıyla beraber öneminin anlaşılması, buna bağlı olarak duyarlılığın ve farkındalığın artırılması iyi yöneticilik/liderlik becerileriyle mümkündür.

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamında sürdürölebilir insan kaynağının engellerinden biri olan mobbingin oluşumu ve etkilerine dikkat çekilmesi ile bu sürecin aşamalarında çözüm odaklı uygulanacak sistemli metotlara yönelik yeni bir bakış açısı kazandırılmasıdır. Çalışma, iş hayatındaki mobbing olgusuna dair farkındalığı artırması ve çözüm yolları geliştirmesi bakımından önemlidir. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada Kavramsal ereve başlığı iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım "Mobbing Kavramı" başlığına yöneliktir. Bu kısımda mobbing kavramı ve bu olgunun ortaya çıkış nedenleri, aşamaları, saldırgan eylem türleri ele alınmıştır. İkinci kısım "Mobbingin alışma Yaşamına Yansımaları" başlığına yöneliktir. Bu kısımda örgüt stratejisi olarak mobbing uygulanması, mobbingin çalışma yaşamında bireye ve örgüte yansımalarının sonuçlarının incelenmesinin ardından mobbingle mücadele yolları değerlendirilmiştir. Çalışma, sonuç ve öneriler ele alınarak tamamlanmıştır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal ereve başlığı altında "Mobbing Kavramı" ve "Mobbingin alışma Yaşamına Yansımaları" alt başlıklarına yer verilmiştir.

2.1.Mobbing Kavramı

İşyerinde psikolojik bir sorun olarak keşfedilen mobbing; "birisine karşı çete kurmak", "zorbalık" ya da "psikolojik taciz" adlandırmalarıyla seçilen bir mağdura karşı çatışma temeline dayanan, sistematik uygulanan ve kişilik haklarının ihlal edildiği bir süreçtir. Bu sürecin uzun bir zaman diliminde hatta yıllarca devam etmesiyle çalışanın maruz kaldığı psikolojik hasarın bir sonucu olarak iş yaşamından ayrılmasına neden olabilen bir olgudur (Leymann, 1996: 165; Leymann ve Gustafsson, 1996: 252).

Mobbing, örgütsel düzeyde gerçekteşen sözlü, fiziki saldırgan eylem ve tutumlardan meydana gelen mesleki itibarsızlaştırma, hor görme, dışlanma ile bireylerin/grupların organizasyondan ayrılmasına neden olan; saldırıya uğrayan kişiye fiziksel ve zihinsel sağlıkları üzerinde zarar veren davranışlardır (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 708).

Mobbing, saldırganlık içeren karmaşık bir davranış şeklidir. Bu nedenle çok farklı boyutlarla ifade edilir. Fakat bu davranış şeklinin sabit olan tek faktörü mağdurun daha aciz bir konumda bulunmasıdır. Böylece mağdur, mobbinge maruz bırakıldığı süre boyunca ilk olarak başlangıçtaki pozisyonunu, saygınlığını, karar verme kabiliyetini, sağlığını, özgüvenini, arkadaşlarını ve onurunu kaybetmektedir (Akgeyik vd., 2010: 128).

Bir çalışanın karşı karşıya kaldığı herhangi bir haksızlık veya hukuk dışı bir eylem mobbing değildir. Yani, taraflar arasında gerçekteşen her anlaşmazlık mobbing olarak algılanmamalıdır. Bu nedenle mobbingin varlığından söz edebilmek için belirli unsurların gerçekteşmesi gereklidir (Bayrı, 2023a). Mobbingin unsurları şöyle sıralanabilir (Alıcı, 2015):

- Sistematik olarak yapılması gerekir,
- En az 6 ay süreklilik göstermelidir,
- İş yerinde gerçekteşmelidir,
- Yatay ya da dikey bir şekilde gerçekteşmesi gerekir,
- Açık ya da gizli olarak bilinçli bir şekilde yapılmalıdır,
- Mağduru pasif duruma düşürerek işten çıkarılması niyeti taşımalıdır,
- Maruz bırakılan kişinin şahsiyetine, işine ya da sağlığına zarar vermelidir.

Leymann (1996: 170), mobbing özelliğindeki davranışları beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar ise:

-*Mağdurların Yeterli İletişim Kurmaları Üzerine Etkileri*: Yönetimin mağdura yeterince söz hakkı tanımaması, susturulması; görevlerle ilgili olarak sözlü saldırı, sözlü tehditler; sürekli reddedilmesi; vb.

-*Mağdurların Sosyal Temaslarını Sürdürme Olanakları Üzerine Etkileri*: Meslektaşların mağdur ile iletişim kurmaması veya yönetimin baskısı ile kuramaması; çalışma arkadaşlarından izole edilmesi; vb.

-*Mağdurların Kişisel İtibarlarını Koruma Olasılıkları Üzerine Etkileri*: Mağdura yönelik dedikodu yapılması; etnik köken, konuşma şekli veya bir engel durumu ile dalga geçilmesi; vb.

-*Mağdurların Mesleki Durumları Üzerine Etkileri:* İş ile ilgili herhangi bir görev veya sorumluluk verilmemesi; anlamsız/gerekli olmayan görev veya sorumluluklar verilmesi; vb.

-*Mağdurların Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri:* Tehlikeli görevler verilmesi; fiziksel olarak tehdit edilmesi; vb.

2.1.1. Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri

Bireyleri yıldırarak, acı ve elem vermek için yapılan eylemler dizisinin altında kişisel ve örgütsel nedenler vardır. Kişisel nedenler; kişilik yapısı ve psikolojik durumdan (mağdurun kişiliği ve psikolojisi, saldırganın kişiliği ve psikolojisi) kaynaklanmaktadır. Örgütsel nedenleri ise örgüt yapısı, rekabet yapısı, kurum kültürü, çalışma şartları, üst yönetimin mobbinge yaklaşımı ve bu husustaki politikası, rekabetçi ve herkesin kendi menfaatini düşündüğü bir örgüt iklimi, liderlik vasfından yoksun bir yönetim, iletişim kanallarının zayıflığı, çatışma çözüm yeteneği zayıflığı, takım çalışması yetersizliği, hizmet içi eğitimin yetersizliği, aşırı tasarruf tedbirleri, aşırı hiyerarşik yapı, aşırı disiplin olarak sıralamak mümkündür (Tınaz, 2020: 3; Şahin ve Bedük, 2019: 141-145; Tınaz, 2006b: 4).

2.1.2. Mobbingin Aşamaları

“Yöneticilerin yönetme yetenek ve becerilerinin yetersiz olduğu örgütlerde ve toplumlarda, iç çatışma yaşanması kaçınılmaz bir durumdur.” (Eroğlu, 2014: 8). Mobbing, çok yoğun bir çatışma olarak anlaşılmalıdır. Bazen belirli bir sürede bazen çok hızlı; bazen haftalar içinde bazen aylar sonra, çatışma temelli gelişmesiyle mobbing adını almaktadır (Leymann, 1996: 169). Mobbing süreci Leymann (1996)'a göre beş aşamadan meydana gelmektedir (Şahin ve Bedük, 2019: 146-148; Ege, 2000):

-*Çatışma:* Çatışmalar, organizasyonlarda olağandır. Mobbing, çatışma temeline dayanır. Bu safha henüz mobbing olarak adlandırılmaz. Ancak sürecin devamı mobbing davranışına yol açar. Bu aşamada, çatışmanın çözümü yoğunluk kazanır.

-*Saldırgan Eylemler:* Bu safhada mobbing eylemi başlamıştır. Artık mobbing uygulanacak birey belirlenmiştir ve saldırgan eylemler gerçekleşmektedir. Mobbing mağduru, stres ve endişe içindedir.

-*Yönetimin Devreye Girmesi:* Yönetimin sürece aktif katıldığı aşamadır. Mağdur yaşadığı sorunlar nedeni ile yönetime şikâyette bulunur. Yönetimin değerlendirmesi bu aşamada çok kritiktir. Yönetim, örgüt imajına zarar verilmemesi gibi nedenlerle kasıtlı yanlış bir karar ile mağduru suçlama yoluna gidebilir. Böylece, mobbing mağdurunun çalışma arkadaşları ile yönetim kişiyi damgalamaya ve mobbing sürecindeki döngüde birlikte yer almış olurlar.

-*Yanlış Tanılarla Damgalama:* Bu aşamada, mobbing mağduru için umutsuzluk had safhadadır. Birey, psikolojik yardım almaya başlar. Yönetimin mobbinge dair bilgi eksikliği bu aşamada belirgindir. Çalışanlar arasında gerçekleşen ‘zor insan’ vb. damgalamanın önüne geçilmelidir. Örnek olarak, bir sağlık personelinin bu durumu yanlış tanıları ile pekiştirmesi süreci daha da zorlaştırmaktadır.

-*İşten Ayrılma*: Mobbingin nihai sonucudur. Birey; gönüllü istifa, işten çıkarılma, erken emeklilik yoluna başvurma veya intihar gibi bir yolu tercih edebilmektedir.

2.1.3. Mobbingin Çeşitleri

Çalışma yaşamında görülen mobbing türleri örgütlerde yatay ve dikey olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışma yaşamı dışında ayrıca sosyal mobbing de görülmektedir.

-*Yatay (Eşitler Arası-Fonksiyonel) Mobbing*: Organizasyonlarda üst ve ast ilişkisinin olmadığı, aynı yetki ve sorumluluklara sahip örgüt çalışanlarının çeşitli sebeplerden kaynaklı birbirlerine uygulamaya çalıştıkları mobbing türüdür. Bunlar; rekabet, farklı bir ülke ya da kültürden gelmek, kişisel hoşnutsuzluk, birbirini çekememezlik ve kıskançlık gibi politik sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu mobbing türünde bazen üstün/amirin zımnen mobbing uygulayanlara destek olması ya da beraber hareket edebilmesi söz konusudur (Bayrı, 2023b). Ayrıca eşit statüde bulunan çalışanlar genellikle uyguladıkları psikolojik şiddeti kabullenmeme eğilimi göstererek, bu durumun işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olduğunu belirtirler (şahin ve Bedük, 2019: 150).

-*Dikey (Hiyerarşik) Mobbing*: Dikey (Hiyerarşik) mobbing, organizasyonlarda çift yönlü gerçekleşmesiyle; yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru mobbing olarak ikiye ayrılmaktadır.

a. *Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing*: Örgütte bir yöneticinin, mesleki rolünden kaynaklı olarak elindeki gücünün farkındalığıyla aşırıya giderek bu yetki ve gücü kullanması ile astlarına yönelik gerçekleştirdiği saldırgan eylemlerdir. Yöneticiler, astların yüksek performansından, yaratıcı fikirlerinden, başarisından veya zekasından rahatsızlık duyarak, onu/onları kendisinin mevcut konumu ve geleceği için tehdit unsuru olarak algılamakta ve saldırgan eylemler sergilemektedir (Tutar, 2004a: 93).

b. *Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing*: Örgütte bir astın ya da birden çok astın kendi aralarında beraber hareket ederek (ayaklanma gibi de olabilir) nadir de olsa üstlerine karşı örtülü mobbing uygulamasıdır. Bunun nedeni, istenmeyen ya da hoşlanılmayan üstün bezdirilmesi, yalnız kalmasının arzu edilmesi, yönetim kademeleri tarafından liderlik özelliğinin olmadığına kanaat getirilmesi ve örgütten dışlanmak istenmesidir (şahin ve Bedük, 2019: 149). Ayrıca; çalışma ortamı memnuniyetsizliği, değer verilmemek, ücret yetersizliği de aşağıdan yukarıya doğru mobbingin sebepleri olarak gösterilebilir.

-*Sosyal Mobbing (Mahalle Baskısı)*: Mobbing uygulamaları örgütlerin dışında da görülen bir olgudur. Bu olgu iş yaşamı dışındaki sosyal yaşamda da kendine yer bulur. Farklı bir ifade ile 'mahalle baskısı' olarak tanımlanabilir. Sosyal mobbing, genellikle demokrasisi gelişmeyen, gelenek ve görenekler ile hareket eden, feodal yapının baskın olduğu yer veya bölgelerde hakimdir (Paksoy, 2020: 358).

2.2.Mobbingin Çalışma Yaşamına Yansımaları

Mobbing, hemen her sektörde, her hiyerarşide ve her organizasyonda görülebilen bir davranış şeklidir. Bu nedenle tüm profesyoneller tarafından en ciddi sorun olarak nitelendirilmektedir. Mobbing aslında cinsiyet odaklı olmayan, eğitim seviyesi ile ilgilenmeyen, meslek ayırt etmeyen, yaş gözetmeyen, deneyim aramayan bir işyeri virüsüdür ve birçok çalışanı hem iş başında hem iş yaşamı dışında mağdur etmektedir (Kaygısız, 2023: 236-237; Kök vd., 2014: 58; Avcı ve Kaya, 2013: 18).

Sistematik olarak ve birini incitmek için uzun süre tekrarlanan eylemler dizisi olan mobbingi uygulayanların her zaman bir amacı vardır. Onlar; mağdurun profesyonel, psikolojik ve sosyal yıkımının mutlaka gerçekteşmesini istemektedirler (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 711). Leymann (1996: 168)'e göre, mobbingin yani düşmanca saldırıların devam etmesi ile çaresiz hale getirilmesi istenen bireyin önemli ölçüde psikolojik, psikomatik ve sosyal deformasyona uğraması kaçınılmazdır.

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar bakımından önemli olan bir hususta hiyerarşi yetkisinin nereden başladığı ve nerede sona erdiğidir. Kimi zaman, biat kültürünü hâkim kılmayı isteyen yöneticiler, bu kültüre uyum sağlamayan çalışanları mobbing aracılığıyla öğrenme veya cezalandırma yoluna gitmeleri söz konusu olabilmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin görevleri gereği kullandıkları yetkiler de çalışanlar açasından mobbing olarak değerlendirilebilmektedir (şenerkal ve Çorbacıoğlu, 2015: 129).

Mobbing, 'domino etkisi' yaratarak bireysel ve örgütsel negatif etkiler yaratmaktadır. Mobbing bir taraftan çalışan bireylerin sağlığında psikolojik, fizyolojik ve sosyal açidan iyileştirilmesi güç yaralara yol açarken, diğer taraftan örgütsel işleyişte iş tatminsizliği, örgütsel çatışma ve iş veriminin azalması nedeniyle önemli sosyal ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır (Kök vd., 2014: 59).

Mobbinge maruz kalan bir bireyin örgütten neden ayrılmadığı hususu da dikkate değerdir. Bir çalışanın yaşı ilerledikçe iş bulma yeteneği azalır. Mağdurun mesleki konumunun durağanlaşma ya da iş yeteneğinin ve kariyerinin daha da kötüleşme riski yüksektir. Ancak istihdam edildiği örgütten atılması veya ayrılması sonucunda hiçbir iş bulamaması durumu söz konusu olabilir. Bu da işgücü piyasasından ayrılması anlamına gelir ki çalışma hayatı devam eden bir çalışan bunun değerşmesini gönüllü olarak istemez (Leymann, 1996: 174).

Mobbingin bireye ve örgüt yaşamına ilişkin sonuçlarının olmasının yanı sıra ülke ekonomisine ve topluma ilişkin sonuçları da bulunmaktadır (Tınaz, 2006a: 26): Bunları, İşsizlik; Vergi kayıpları; Devletin sağladığı yardım programlarına yónelen talep artışı; Erken emeklilik oranının artışı; Mobbing neticesinde mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiiği bir ortam; Mağdurun kaba ve şiddet meyilli bir birey haline gelmesi ile boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu bir toplum; Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve örgütsel huzurun bulunmadığı bir iş hayatı olarak sıralamak mümkündür.

2.2.1. Mobbingin Örgüt Stratejisi Olarak Uygulanması

Mobbingin örgütte bir strateji olarak uygulanabilmesi mümkündür (ÇSGB, 2017: 12). Belirli durumlarda örgüt yönetimi, bilinçli ve iradi bir biçimde mobbing uygulayabilir. Mobbingin bir örgüt stratejisi olarak uygulanmasında ilk akla gelen ekonomik sebeplerdir. Ancak ülkeden ülkeye farklılık arz etse de yaşanan iktisadi krizler nedeniyle hemen hemen her işyerinde bu politika uygulanabilmektedir, ayrıca mobbingin örgütte bir strateji olarak uygulanması politik nedenlere de dayanabilmektedir (Tınaz, 2006b: 9-10; Kartal vd., 2019: 181).

Tınaz (2006b: 9)'a göre, işletmede küçülme stratejisi sebebiyle istihdamın daraltılmasının düşünülmesi, çalışanların genç nüfus ağırlıklı olmasının istenmesi, organizasyonun gaye ve hedefleri ile bağdaşmayanların bulunmasından dolayı istenmeyen çalışanın/çalışanların kendi isteği ile işten ayrılması sağlanmaya çalışılır. Bunun için istihdamın daraltılmasında; öncelik emekliliği yaklaşan çalışanı emekli olmaya, çalışmaları örgütün hedef ve amaçlarıyla uyuşmayan personelin ise ayrılmaya ikna edilmesidir. Çünkü kazanılmış haklar, sendikal örgütlenmeler ve yasal düzenlemeler dikkate alınırsa en uygun yol örgüt stratejisi olarak mobbing (dikey mobbing) uygulanmasıdır. Çalışanlar, kendi istekleri ile örgütten ayrılmak isterlerse örgütün bu hususlarda bir sorumluluğu kalmamaktadır (Altuntaş, 2010: 3001; ÇSGB, 2017: 12).

Organizasyondan ayrılması istenen çalışan için kasıtlı olarak örgüt bir strateji yürütmeye başladığında etik kurallar dikkate alınmaz. Bireye dayanılması zor, huzursuz bir iş ortamı yaratılır. Ve bunun için gereken pek çok şey yapılır. Çalışanın en ufak ve değersiz bir hatası sert uyarılır ve gözdağı verilir. Örgütün sağladığı olanaklardan mahrum bırakılır. Örneğin, organizasyon tarafından tahsis edilen bir araç var ise elinden alınır. Cep telefonu, yol masrafları gibi harcamalar karşılanmamaya başlanır. Kullandıkları bozulan bazı iş araç-gereçleri onarılmaz. Sekreterleri başka bir göreve atanır. Toplantılara davet edilmez veya buldukları toplantılarda dışlanırlar. Bilgi akışında aksamalar yaşarlar. Çalışma yerlerini, ofislerini çalışma arkadaşlarıyla zorunlu olarak kullanmaya ve zamanla çatışma yaşamaya başlarlar. Bilgi ve yeteneklerinin altındaki basit işlerde çalıştırılırlar (Tınaz, 2006b: 9-10).

Bir çalışan maruz kaldığı mobbinge ne kadar çok direnç gösterirse, örgütün ödeyeceği bedel o kadar yüksek olacaktır. Çünkü örgüt, işe gelmeyen ya da işe geldiğinde gereken verimliliği gösteremeyen işgörene ücret ödemek zorunda kalacaktır, sonraki süreçte yeni personel alımının getirdiği eğitim vb. maliyetler de oluşacaktır. Bu esnada mobbinge maruz kalan çalışan da bu durumun bir sonucu olarak baskılar nedeniyle ruhsal ve fiziksel sağlığını yitirebilecektir. Her iki taraf içinde bu stratejinin ağır bedelleri olmaktadır (Tınaz, 2006b: 10; ÇSGB, 2017: 12).

2.2.2. Mobbingin Bireye (Mağdura) İlişkin Sonuçları

Mobbing, birey için son derece yıkıcı bir faktördür (Leymann, 1996: 174). Mobbingin bireye ilişkin sonuçları üç başlığa ayrılabilir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 711; Tınaz, 2006a: 24):

-*İktisadi Sonuçlar*: Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacı ile yapılan tedavi harcamaları; İş kaybından dolayı düzenli gelirin kaybı.

-*Sosyal Sonuçlar*: Sosyal imajın zedelenmesi; Depresif davranışlar sebebiyle arkadaşlar tarafından dışlanma; Mesleki kimliğin kaybı; Aile içinde başarısız birey olarak adlandırılmak.

-*Ruhsal ve Fiziksel Sağlık Sonuçları*: Depresyon; Anlamsız korkular ve heyecanlar; Yüksek tansiyon, taşikardi; Dikkati toplayamama; Ellerin terlemesi ve titremesi; Baş ve sırt ağrıları; Mide-bağırsak rahatsızlıkları; Terkedilmişlik hissi; İştahsızlık, zayıflama; Öz güven ve öz saygının yitirilmesi; Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar; Depresyon; Anksiyete; Uyum bozukluğu; İntihar eğilimi.

2.2.3. Mobbingin Örgüte İlişkin Sonuçları

Mobbing, bir organizasyonun başarı seviyesini koruyabilmesi için gereken etkinlikleri güçsüzleştiren ve gelişmesine engel olan, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar oluşturan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur (Tınaz, 2006a: 25).

Mobbingin organizasyonlarda psikolojik ve iktisadi maliyetleri söz konusudur (Leymann, 1996: 174; Tınaz, 2006a: 25-26; ÇSGB, 2017: 26):

-*Psikolojik Maliyetler*: Bireylerarası anlaşmazlık ve çatışmalar; Olumsuz örgüt kültürü; Örgüt kültürü değerlerinde bozulma/çökme; Olumsuz güven ortamı/Güvensizlik; Saygı duygularında azalma; Motivasyon eksikliği; Yaratıcılığın azalması.

-*İktisadi Maliyetler*: Hastalık izinlerinin artması; Yetişmiş uzman personelin işten ayrılması; Genel performans düşüklüğü; İş kalitesinde düşme; Tazminat ödemeleri; İşsizlik maliyetleri; Erken emeklilik ödemeleri; Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları; İşten ayrılmaların artması ile yeni çalışan alımının getirdiği maliyet ve eğitim etkinliklerinin maliyeti.

Mobbing, örgütte sosyal desteğin azalması ile birlikte örgütte iletişimin aksamasına ve bilgi akışının azalmasına neden olur. Bilgi akışının azalmasıyla rol tanımlamalarında belirsizliğe düşen mağdurun/mağdurların stres faktörleri artar (Zapf, 1999: 72). Örgütte yeterli olmayan psikososyal koşulların, bireylerin stres reaksiyonlarına neden olabilmesi söz konusudur. Bu durum hayal kırıklığı duygusunu canlandırır. Psikolojik süreçlerde çalışanlar bu durumu nasıl yönetecekleri konusunda bilgi sahibi değillerse, hayal kırıklığı duygusu uyarıldığında çalışanlar birbirini suçlama eğilimi gösterirler. Böylelikle birbirlerinin sosyal stresörleri haline gelebilir ve bir kişi üzerine mobbing durumu tetiklenebilir. Böylece mobbing, örgütte sosyal stres faktörü olarak ortaya çıkar (Leymann, 1996: 169).

2.2.4. Mobbingle M¼cadele Yolları

“Yönetim ve organizasyon süreçleri, bir toplumun ya da topluluğun, belirli alanlarda yaşamakta oldukları sorunu çözmek ya da bu sorunlar çıkmadan önce tedbirini almak için vardır. Bir yerde yeterince sorun çözülemiyorsa, orası yeterince yönetilemiyor demektir.” (Eroğlu, 2014: 16).

Sorunu çözebilmek ya da sorunu engelleyebilmek adına, aslanan bir sorunun varlığını kabullenmektir (Mercanlıoğlu, 2010: 42). Soruna ilişkin farkındalığın öneminin, mağdurun kendisinin olduğu kadar; işveren, çalışma arkadaşları ve tüm toplum tarafından anlaşılmış olmasıdır. Bir sorun ile m¼cadele edebilmek için önce onun ne olduğunu da öğrenmek gerekir. Bu durumda kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması önemli bir noktadır. Kısacası, yaşanan durum ve sürecin adının konması, önlemlerin alınması, bilgilendirilmenin sağlanması, çalışma yaşamında mobbingle ilgili farkındalığı artırma m¼cadelesinin ilk adımlarını oluşturmaktadır (Tınaz, 2006a: 26-27).

Mobbing için erken müdahale oldukça önemlidir. Bir yönetici/lider, gelişme eğilimi gösteren bir mobbing sürecinin ilk belirtilerini doğru okuyabilmelidir. Mobbinge uğrayan mağdurların gerekir ise yer değişikliği talebinde bulunabilecekleri bir ya da birden fazla kişi yönetimde yetkilendirilmelidir. Bu durumun şirket politikası olarak yer alması da önemli bir husustur. Ayrıca erken müdahalenin bir yolu da örgütteki sorunların düzeltilmesi ve örgütte davranış düzeni oluşumunda etik kuralların özümsetilmesidir (Leymann, 1996: 180). Bu nedenle çağdaş örgütlerin; sorun çözüme kapasitesi yüksek, güvenilir ve şeffaf yönetim sistemleri kurmaları önemlidir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014: 810).

Organizasyonlardaki yöneticiler/liderler tarafsız ve adil davranış göstererek örgütte mobbing ortamının oluşumu engellemelidir. Olması gereken her zaman budur. Fakat örgütlerde mobbing eyleminden tam anlamıyla kurtulmak olanaksızdır (Paksoy, 2020: 359). Ancak örgüt, çatışma ihtimali yaratacak herhangi bir hususun (terfi, ücret vb.) oluşmaması adına oldukça adaletli ve dikkatli adımlar atmalıdır. Her kurumun kendine ait etik kodlarının oluşturulması ve disiplin kurallarının tüm çalışanlara eşit bir biçimde uygulanması önemlidir (Göymen, 2020: 47; Avcı ve Kaya, 2013: 19). Örgütte iletişim sürecinin etkinliği sağlanmalıdır (Serinkan vd., 2013: 857). Çalışanlara çatışma çözüme, öfke kontrolü ve stres yönetimi becerileri kazandırılmalıdır (Kayhan ve Ünlü, 2016: 322).

Mobbingle m¼cadele için organizasyon yöneticilerinin/liderlerinin bazı hususları göz önünde bulundurması esastır. Yöneticiler, objektif ve hiçbir etki altında kalmadan hareket etmelidir. Yöneticiler duyguları ve/veya duydukları dedikodulara itibar etmemeli, gerçek bilgi ve belgeler ile mobbing olayına çözümler üretmelidirler. Bu yönde gerçekte iddiaların araştırılması ve soruşturulmasında gizliliğin korunmasına özel hassasiyet göstermelidirler. Sorunlar ötelenmemeli ve ön plana alınmalıdır. Yöneticiler, güç ve otoriteleri uygun bir şekilde kullanılmalıdır. Gerekirse cezalandırma yoluna gitmelidirler. Çalışanların aidiyet duygusunu geliştirerek, onlara adalet ve ahlak ölçütlerine uygun davranmaladırlar (Paksoy, 2020: 359; ÇSBG, 2017: 25).

Mobbing, hukuken suç sayılabilen bir davranış Şeklidir. Genel itibariyle organizasyon içerisinde huzursuzluklara ve sorunlara sebebiyet vermektedir. Bu sorunları aşabilmek için organizasyonda çalışanların bilinçlendirilmesi ve mobbingle toplu bir Şekilde mücadele edilmesi gereklidir. Bunun için, örgüt içinde veya dışında eğitimler verilmelidir (Paksoy, 2020: 360; Özten ve Beşpınar: 2018: 242).

Mobbingle mücadele için organizasyonlardaki bireylerin bazı hususları göz önünde bulundurması esastır. Mobbinge maruz kalan bireyin önünde üç seçeneğinin olması söz konusudur. İlki, istifa ederek süreci sonlandırmaktır. İkincisi, süreci kabullenmektir. Sonuncusu ise örgütte kalmaya devam etmek ve mobbing sürecine karşı mücadele etmektir. Bu durumda bireyler, kendisine olan özsaygılarını yükseltmeli; mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmeli; ruh sağlıklarını korumalı; algılamalarını güçlendirmeli; gerekirse psikoterapi desteği almalı ve uygun ilaç tedavisine başlamalıdır; kişisel değerlerinin bilincine vararak, hayatını bu değerler ile uyumlu sürdürmeleri faydalı olacaktır (Paksoy, 2020: 360; Tınaz, 2020: 6; şahin ve Bedük, 2019: 154). Mağdur, mobbinge maruz kaldığını en yakınındakiler (aile, arkadaş gibi) ile paylaşmalı, sürecin tüm gelişmelerini ayrıntılarıyla söylemelidir. Duruma göre hukuki destek alarak idari ve adli yollara başvurmaktan çekinmemelidir (Uluğ, 2020: 190; ÇSGB, 2017: 24).

3.SONUÇ ve ÖNERİLER

Mobbingin kökeni eskiye dayanmasına rağmen 1980'li yıllara kadar tanımlanmamış ve bilimsel olarak araştırılmamıştır (Leymann, 1996: 165). Örgütlerde mobbing davranışlarının son zamanlarda daha fazla gündeme gelmesiyle Türkiye'de ve dünyada araştırmalar artış göstermiştir (Serinkan, 2019: 114). Mobbing davranışına maruz kalan birey veya bireylerde iş doyumunu azalttığı, iş stresini artırdığı (Ofıaz ve Polat, 2023), örgütsel bağlılığı (Rehman vd., 2015) azalttığı, örgütsel sessizliği (Zulfiqar vd., 2020; Öztürk, 2019) artırdığı, tükenmişlik (Letelier vd., 2014) hissine sebep olduğu ve iş performansını (Christian vd., 2022) doğrudan olumsuz etkileyerek, mağdurların işten ayrılma eğilimlerinin (Ünlüsoy-Dinçer vd., 2023; Saeidipour vd., 2021) artmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Branch ve arkadaşları (2012)'e göre mobbing, öncelikle mağduru etkiler, ancak bu durum diğer çalışanların verimliliklerini düşürmesiyle örgütün gelişmesini engellemektedir (Kaygısız, 2023: 230). Yapılan araştırmalar mobbingin etkilerinin iş yaşamında çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak mobbing, çalışma yaşamında (iş başı) bir sorun olduğu kadar, mağdur edilen bireyin/bireylerin iş dışı sosyal/psikolojik iyilik durumlarını da tehdit eden bir sorundur (Avcı ve Kaya, 2013: 3). Mağdur edilen birey ya da bireylerin maruz kaldıkları mobbing düzeyinin sonucunda stres, öfke, huzursuzluk ve psikolojik rahatsızlıklar (Özkuşcu ve İhtiyaroğlu, 2021); depresyon, intihar eğilimi, kaygı (Yortan ve Olataş, 2021); depresif bir ruh hali, karar vermede güçlük, değişime karşı direnme, pasif- agresif nitelikler, ilgi ve şefkat ihtiyacı (Girardi vd., 2007); toplumsal yaşamda imaj kaybı yaşamasına ve itibarının zedelenmesine (Avcı ve Kaya, 2013) neden olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Alanyazındaki araştırmalar mobbingin; yönetim, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Mobbing eyleminin çalışana ve organizasyona olumsuz etkilerinin farkına

varılmasıyla buna yönelik çözüm odaklı çalışmaların yapılması ve alanyazındaki boşlukların doldurulması gerekmektedir.

Örgütteki ilişkiler kolayca mobbinge dönüşebilir. Mağdurları çaresiz bırakan çeşitli nedenler, zayıf liderlikten çalışanların bireysel niteliklerine kadar değişmektedir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 709). Mobbingin birden çok nedeni vardır. Bu nedenlerin de birden fazla faktör ile ilişkili olduğuna dikkat edilmelidir. Nedenlerden sadece birine odaklanılmamalı ve birden çok neden dikkate alınarak süreç yönetilmelidir (Zapf, 1999: 71).

Mobbinge doğru zamanda müdahale ile bireysel, ailesel, örgütsel ve sosyal düzeyde yıkıcı etkileri önlenabilir (Cornoiu ve Gyorgy, 2013: 712). Mobbinge mücadelede, öncelikle sürecin hangi aşamada olduğuna dikkatli bir şekilde tespit edilerek, yıldırma eylemlerinin gelişimini önlemeye, durdurmaya ya da mağdur bireyin rehabilite edilmesine yönelik farklı önlemler alınması gerekir (Leymann, 1996: 179).

Örgütte mobbing uygulamalarının hangi aşamada olduğunun tespit edilmesi ve buna bağlı olarak çözüm yolları geliştirilmesi oldukça faydalı ve önemlidir. Şöyle ki; çatışma aşamasında, örgütün çatışma yönetimi becerilerinin güçlendirilmesi ve uzlaşma kültürünün hâkim kılınması bu aşama için oldukça verimli bir yöntem olacaktır. Saldırgan eylemlerin gerçekleşmeye başladığı aşamada, mağdurun kendini yöneticilerine karşı ifade edebileceği, aradaki güç mesafesinin kaldırılması ile kesintisiz iletişim akışının sağlanması gereklidir. Yönetimin devreye girmesi ile mağdurun gerekirse çalıştığı biriminin değiştirilmesi gibi önlemlerin alınması bu aşamada faydalı olabilecek ve mağdurun psikolojik olarak daha fazla zedelenmesinin önüne geçilecektir. O nedenle bu safha çok kritiktir. Çünkü mobbingin önlenmesi ve var ise durdurulması bu aşamada gerçekleşecektir. Ancak yönetim bu safhada mobbing mağdurunu suçlayıcı bir eğilim gösterirse, mağdur için psikolojik olarak bir yıkım oluşmaya başlayacaktır. Profesyonel psikolojik destek bu dönemde faydalı olacaktır. Yanlış tanılarla damgalama aşamasında, mağdurun kişiliği ve psikolojisinden kaynaklı bir durumun varlığının ısrarı mağdurun huzursuz olmasına, verimsiz çalışma iklimine ve performans düşüklüğüyle birlikte o örgütte kalmak istememesine neden olur ya da örgütün hedef ve amaçları ile artık uyum sağlayamadığı için işine son verilir ki, bu da mobbing uygulamanın asıl sebebi ve son aşaması olan işine son verilmesi veya işinden ayrılması aşamasıdır. Bireyin işinden ayrılması durumunda psikolojik ve ekonomik yıkımın giderilmesi adına bir başka kurumda değerlendirilmesi amacıyla referans mektubu verilmesi yararlı olacaktır.

Çalışanlara ve yöneticilere mobbing davranışları ve mobbinge mücadele edilmesi yöntemleri ile ilgili eğitim verilmesi, daha bilinçli örgüt yapılarının oluşumuna gidilmesi organizasyona fayda sağlayacaktır. Mobbing ile ilgili hukuksal çalışmaların artması ve mobbing uygulayıcılarına caydırıcı nitelikteki cezaların uygulanabilmesi mobbing saldırılarını önemli ölçüde azaltacak faydalı ve bilinçli bir adımdır (Şahin ve Bedük, 2019: 156; Tutar, 2004b: 127). Gerek yönetici gerekse çalışanların, değişen çalışma kültürü ile insani ilişkileri konusunda geliştirilmesi ve örgütteki çalışanların birbirlerine karşı saygılı davrandığı bir organizasyon kültürü oluşumunun sağlanması mobbing davranışlarının ve algısının azaltılmasına yardımcı olacaktır (Şenerkal ve Çorbacioğlu, 2015: 129; Tınaz, 2006a: 26).

"Yönetim, yönetici ve yönetilen kişiler aracılığıyla önceden belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşamıyorsa, yaşanan derin sorunları çözemiyorsa, değişen durum ve şartlara yeterince uyum sağlayamıyorsa, insanlar birbirlerine ve kurumlara olan güvenlerini kaybediyorsa yönetim krizi aşamasından kaotik bir ortama geçilmiş demektir." (Eroğlu, 2021: 693).

Örgüt çalışanlarının maddi ve manevi (psikolojik sözleşme gibi) beklentilerinin örgüt yönetimi tarafından sistemli ve adil bir şekilde dağıtılması ile başarılı ve popüler olan kişiye yönelik kıskançlık ve çekememezliğin ortadan kalkmasına; çalışma performansının yetersizliği algısıyla mobbing uygulanan çalışana eğitim ve gelişim desteği ile çalışanlar arasında saygının, sevginin ve birbirine bağlılıklarının artırılarak aralarında (*yatay mobbing*) ve/veya aralarından herhangi birine (*dikey mobbing*) uygulanacak mobbinge tepki göstermelerine, mobbing eğilimi ve uygulamasının önlenmesinde faydalı ve başarılı olacaktır.

Feyzullah Eroğlu (2021: 690)'a göre, "İnsanların, geleneksel ve kurumsal olarak birbirleriyle çeşitli iş birliği sistemleri oluşturmalarının sürdürülebilirliği başarılı yönetim süreçleri sayesinde gerçekteşmektedir."

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T., Güngör-Delen, M., Uşen, ř. ve Omay, U. (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(56), 91-150.
- Alıcı, E. (2015). "Mobbing Nedir, Ne Değildir?". URL: <https://hukuksokagi.com/guncel/mobbing-nedir-ne-degildir/>. (Erişim Tarihi: 04.03.2023).
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing Kavramı ve Örneklere Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(18), 2995-3015.
- Atman, Ü. (2012). İş Yerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi*, 3, 157-174.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2013). Yıldırma Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(2), 1-25.
- Bayrı, H. (2023a). "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Unsurları". URL: <https://www.hanifibayri.av.tr/doc/mobbing-psikolojik-taciz/isyerinde-psikolojik-tacizin-mobbing-unsurlari/>. (Erişim Tarihi: 06.01.2023).
- Bayrı, H. (2023b). "Yatay Mobbing Nedir?". URL: <https://www.hanifibayri.av.tr/doc/mobbing-cesitleri-turleri/yatay-mobbing-nedir/>. (Erişim Tarihi: 06.01.2023).
- Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M. (2012). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Christian, H., Yohana, F. & Meilani, C. P. (2022). Effect of Organizational Culture, Mobbing, Organizational Justice, and Professional Attitude Towards Hospital Nurse Work Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(2), 8690-8700.

- Cornoiu, T. S. & Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712.
- ÇSGB (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) (2017). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü İstihdam Politikaları Daire Başkanlığı, Ankara: Ses Reklam.
- Ege, H. (2000). Mobbing. Il Terrore Psicologico Sul Posto Di Lavoro E Le Sue Conseguenze Psicofisiche Sull'individuo. *Leadership Medica*, 3.
- Eroğlu, F. (2014). Türkiye'de Yönetici Yetersizliği ve Yenilmişlik Psikolojisi. *Yeni Fikir Dergisi*, 6(13), 8-17.
- Eroğlu, F. (2021). Değişimler Karşısında Yönetici Yetersizliği ve Yönetim Paradoksu. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 690-696.
- Eroğlu, F. ve Eroğlu, ř. G. (2014). "Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma". International Conference on Eurasian Economies, Üsküp, Makedonya, 804-811.
- Gentle, S. (2011). "Monster Global Poll Reveals Workplace Bullying is Endemic". URL: <https://www.onrec.com/news/news-archive/monster-global-poll-reveals-workplace-bullying-is-endemic>. (Erişim Tarihi: 23.04.2023).
- Girardi, P., Monaco, E., Prestigiaco, C., Talamo, A., Ruberto, A. & Tatarelli, R. (2007). Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing. *Violence and Victims*, 22(2), 172-188.
- Göymen, Y. (2020). İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 31-60.
- ILO (International Labour Organization) (2022). "Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey". URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf. (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- İnanduçar, M. (2022). "Türkiye Mobbing Araştırması Sonuçlandı". URL: <https://isyasami.yenibiris.com/turkiye-mobbing-arastirmasi-sonuclandi/>. (Erişim Tarihi: 23.04.2023).
- Kartal, M. T., Depren, Ö. ve Kılıç-Depren, S. (2019). Türk Bankacılık Sektöründe Psikolojik Taciz (Mobbing) Üzerine Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(54), 180-195.
- Kaygısız, E. G. (2023). Mobbing in Social Media. Analyse YouTube and Twitter Users' Comments. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 226-242.
- Kayhan, N. ve Ünlü, S. E. (2016). Türkiye'de Sağlık Sektöründe Mobbinge Götüren Sebepler ve Mücadele Yolları: Gaziantep Sağlık Çalışanları Örneği. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 10(19), 301-324.

- Kök, S. B., Bursalı, Y. M. ve Eroğlu, ř. G. (2014). Psikolojik şiddetin Bireysel ve Örgütsel Yansıması: Yıldırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 1(1), 44-62.
- Letelier, G., Navarrete, E. & Farfan, C. (2014). Sindromes Organizacionales: Mobbing y Burnout. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(1), 29-40.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Oflaz, M. ve Polat, E. (2023). İşyeri Zorbalığı ve İş Tatmininin İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 258-280.
- Özkuşcu, E. ve İhtiyaroğlu, N. (2021). Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Mobbing Davranışlarına Yönelik Algılarının İncelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23-50.
- Özten, E. ve Beşpınar, F. U. (2018). Türkiye'deki Beyaz Yakalıların Ayrımcılığa Dayalı Mobbing Deneyimleri: Mücadele Yolları ve Öneriler. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 210-252.
- Öztürk, A. (2019). Akademisyenlerin Algıladıkları Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim 2019 Özel Sayısı, 314-325.
- Paksoy, S. (2020). Mobbing. (Editörler: M. şerif şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Ahmet Diken) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde (ss. 353-360). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Rehman, F., Javed, F., Khan, A., Nawaz, T. & Hyder, S. (2015). Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(22), 101-106.
- Saeidipour, B., Akbari, P. & Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention. *International Journal of Ethics & Society*, 3(1), 59-69.
- Serinkan, C. (2019). Akademik Personelin Yıldırma Algılamalarının Değerlendirilmesi: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Örneği. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 6(2), 111-122.

- Serinkan, C., Akşit, İ., Avcık, C., Arat, G. & Alacaoğlu, D. (2013). The Study of Students' Perceptions of Mobbing at Pamukkale University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 856-861.
- şahin, M. ve Bedük, A. (2019). Mobbing (Yıldırma). (Editör: Aykut Bedük) *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular* içinde (ss. 137-158). Konya: Atlas Akademi.
- şenerkal, R. ve Çorbacioğlu, S. (2015). Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Taciz Davranışları İle İş Performansı, Psikolojik ve Fizyolojik Sağlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 107-135.
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Tınaz, P. (2006b). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing. *Toprak İşveren Dergisi*, 71, 4-14.
- Tınaz, P. (2020). Mobbing, Diğer Taciz Türlerinden Farklı Olarak Sinsi ve Gizlice Yapılan Bir Taciz Türüdür. *Toprak İşveren Dergisi*, 125, 1-9.
- Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 34(9), 1-11.
- Tutar, H. (2004a). *İşyerinde Psikolojik şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2004b). İşyerinde Psikolojik şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Uluğ, F. (2020). Çalışma Ortamının Zehirleyici Öğesi Mobbing ve Mobbinge Mücadele Stratejileri. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Akademik Dergisi*, (TİHEK Akademik Dergisi / şiddetin Önlenmesi Özel Sayısı), 175-194.
- Ünlüsoy-Dinçer, N., Görgülü, R. S. ve Boyacıoğlu, A. (2023). Hemşirelerin İşyeri şiddetine Maruz Kalma Durumları ile İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (Özel Sayı), 42-54.
- Yortan, N. ve Olatas, M. (2021). Türkiye'de Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Mobbing ve Ruh Sağlığı Sorunları İlişkisi. *Journal of International Social Research*. 14(76), 895-902.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zulfiqar, A., Bashir, I., Ahmad, M. M., Fatima, N. & Ajaz, S. (2020). Mobbing Exerts Pressure on Employees; an Empirical Study Exploring the Mediating Role of Mobbing Between Organizational Silence and Turnover Intentions. *Paradigms*, (SI), 32+.