

# SOSYAL HİZMET PERSPEKTİFİNDEN MOBİNG

## Mobbing From Social Work Perspective

Dr. Öğr. Üyesi Beyza ERKOÇ\*

Geliş Tarihi: 30.09.2021 | Yayına Kabul Tarihi: 03.12.2021

### Öz

Mobbing başka bir ifadeyle iş yerlerinde bireylere uygulanan psikolojik şiddet günümüz dünyasının iş ortamlarında sıkça yaşanmasına karşın, tespit edilmesi farklı sebepler nedeniyle güç olan bir konudur. Mobbing, sadece mağdur olan çalışanın sağlığını ve yaşamını olumsuz etkilemekle kalmaz aynı zamanda iş yerlerinin verimliliklerini de düşürerek toplumun ekonomik ve sosyal hayatına zarar verir. Mobbing vakalarında yaşanan artış, olgunun farklı disiplinlerce ele alınması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin, grupların ve toplumların refah seviyelerini yükseltme, biyolojik, psikolojik ve sosyal yönden tam iyilik halinde olmalarını sağlama, eşitlik, adalet, hakkaniyet ve insan onurunu değerini yüceltme gayesi ile çalışan sosyal hizmet meslek ve disiplininin mobbing olgusunun yaşanmaması, yaşanan vakaların etkilerinin en aza indirilmesi adına mikro, mezo ve makro boyutta çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu makalede, mobbing literatürü ve mobbinge karşı neler yapılabileceği konusu sosyal hizmet bakışıyla ele alınmış ve konuya ilişkin öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik ve Duygusal Şiddet, Sosyal Hizmet.

### Abstract

Although mobbing, in other words, the psychological and emotional violence applied to individuals in the workplaces, is frequently experienced in the business environments of today's world, it is a problematic issue to detect due to different reasons. Mobbing negatively affects the health and life of the victimized employee and damages the economic and social life of society by reducing the productivity of the workplace. The increase in mobbing cases has revealed the necessity of dealing with the phenomenon by different disciplines. Micro, mezo, and macro scale studies are required by the social work profession and discipline, which works intending to increase the welfare of individuals, groups, and societies, ensuring their biological, psychological, and social well-being, to promote equality, justice, fairness, and human dignity, in order to prevent the mobbing phenomenon and to minimize the effects of the experienced cases. In this article, the mobbing literature and what can be done against mobbing are discussed from the perspective of social work, and suggestions are made on the subject.

**Keywords:** Mobbing, Psychological and Emotional Violence, Social Work.

\* Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, beyzahatipoglu@windowslive.com, ORCID ID: 0000-0002- 0035- 6782

## GİRİŞ

Son zamanlarda çalışanlara yönelik güvenlik kavramı ülkemizde büyük öneme sahip olmuştur, fakat çalışan güvenliği daha çok çalışanların iş yerlerinde maruz kaldıkları fiziksel, kimyasal ve biyolojik etmenler üzerine odaklanmış, psikososyal etmenleri geri plana atmıştır (Ataman, 2012: 159). İş yerlerindeki psikososyal faktörlerin bireylerde fiziksel ve psikolojik hastalıkların oluşma riskini etkilediği ve bireylerin sağlığının bozulmasına neden olduğuna ilişkin kanıtlar mevcuttur (Marmot, Siegrist ve Theorell, 200: 119). Bireylerin işyerlerinde fiziksel ve psikolojik sağlıklarına zarar veren faktörlerden bir tanesi mobbing olgudur.

Mobbing, eski tarihlerden bu yana olan, fakat bilimsel açıdan 1980'lerden sonra ele alınan, 2000'li yıllardan sonra önemi daha çok artan, çalışan bireyleri fiziksel ve psikolojik yönden tükenmişliğe iten, korkutan, yıpratıcı taciz metodu ve oldukça yaygın örgütsel bir sorundur. Mobbing çalışanların verimliliğini düşürmesi, ekip ruhunu bozması, işe yabancılaşmaya, işten soğumaya, devamsızlık yapmaya, işe gelmemeye, işten ayrılmaya neden olması gibi gözle görülür olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Mobbing nedeni ile kurumlar tecrübeli iş görenlerini kaybedebilmekte, bu yaşananlar geride kalanlar çalışanların psikolojilerinde olumsuz etkiler doğurabilmekte ve böylece örgüte olan bağlılık duygusu ve motivasyon azalabilmektedir. Yönetimsel kademe, tecrübe, yaş, unvan, cinsiyet vb. fark etmeksizin mobbing tüm kültürlerde kamu, özel ve sivil toplum olmak üzere tüm kurumlarda görülebilmektedir. Başka bir ifade ile mobbing mağduru olmak her çalışan için ortaya çıkabilecek bir olgudur (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 496).

Terim olarak mobbing ilk olarak hayvan davranışları üzerine çalışan Konrad Lorenz tarafından 1960'larda dile getirilmiştir. Kavram Lorenz tarafından büyük bir hayvana karşı küçük hayvan gruplarının toplu biçimde saldırması durumunu anlatmak için kullanmıştır. Konrad Lorenz'den sonra aynı kavramı yalnız bir çocuğa çocuklardan oluşan bir grubun tavır alarak zarar vermesini açıklamak için kullanmıştır. İki kullanım ortak noktası, sayıca çok olanın tek olana zarar vermesidir. Daha sonraki yıllarda Amerika merkezli kurumsal çalışmaların yürütüldüğü araştırmalarda, askeri birimler, eğitim birimleri ve iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için farklı kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Eğitim

birimlerinde yaşanan örgütsel şiddet vakaları için bullying kavramı, iş yerlerinde yaşanan örgütsel şiddet vakaları için ise mobbing denmesi uygun bulunmuştur (Ataman, 2012; Gedikkaya, 2019: 55). Türkiye’de de örgütlerde yaşanan psikolojik tacizi açıklamak için farklı kavramlar kullanılmaktadır. Psikolojik taciz başta mobbing kavramı ile açıklanmaktadır. Bunun yanında aynı veya yakın anlama gelen başka terimler de vardır. Bunlara örnek olarak işyerinde zorbalık, psikolojik taciz, psikolojik suiistimal, duygusal taciz, duygusal suiistimal, işyerinde psikolojik terör, işyeri sendromu, psikolojik şiddet, yıldırma, işyeri terörü, duygusal yıldırma, zorbalık, duygusal zorbalık, taciz vb. verilebilir. Ülkemizin yasal düzenlemelerinde psikolojik taciz kavramının tercih edilmektedir. 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun psikolojik taciz kavramı kullanılmıştır.

Çalışma yaşamında mobbing 1980’li yılların başında ilk defa, Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. İsveçli bir endüstri psikologu olan Leyman, iş görenler arasında benzer şekilde uzun süreli düşmanca ve saldırgan şekilde gerçekleştirilen davranışların varlığına ilişkin yaptığı saptamalar sonucunda mobbing kavramını kullanmıştır (Tınaz, 2006). Leyman (1996) mobbing davranışlarını kişilerin kendilerini ifade etmelerine engel olmak için yapılan saldırılar, kişilerin sosyal ilişkilerini bozmak için yapılan saldırılar, kişilerin sosyal itibarına zarar vermek için yapılan saldırılar, kişilerin iş ve yaşam kalitelerini bozmak için yapılan saldırılar ve kişilerin direk sağlığına zarar vermek için yapılan saldırılar olmak üzere beş grupta toplamıştır (Leymann, 1996: 170). Özellikle son yıllarda Amerika ve Avrupa’da üzerinde çok çalışılan konular arasında olan mobbing kavramsal olarak kuşatma, psikolojik şiddet, rahatsız etme, taciz etme, psikolojik yıldırma, baskı kurma ya da sıkıntı verme vb anlamları içerir (Ataman, 2012). Mobbingin sürecinde rol alan üç tür aktör vardır. Bunlar mobbingi uygulayanlar, mobbingden mağdur olanlar ve mobbingi izleyenlerdir (Yiğitbaş ve Develi, 2015: 24). Mobbingin iş ve sosyal hayatın her alanında kişilere zarar verici etkilerinden dolayı mobbing üzerine yapılan araştırma sayıları gün geçtikçe çoğalmış ve birçok ülkede, mobbinge karşı farkındalığın arttırılması ve mücadele edilmesi giderek önem kazanmıştır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 51).

Mobbingin tanısını koymak için birkaç belirteç vardır. Birincisi mobbing uygulayıcısının eyleminin kurbanı etkilemesi, ikincisi bu etkinin mağdura zarar vermesi, üçüncüsü ise mobbingin devam etmesine yönelik davranışlarda ısrarcı-

lıktır. Bu noktada en ilginç olan durum mobbingi uygulayanın verdiği zarar hakkında farkındalığının olmaması, olanların suçlusu olarak kurbanın uyumsuzluğunu göstermesidir. Mobbing uygulayıcıları, kendilerine takınılan tavra karşı önlem olarak görürler. Mobbing vakalarında pasif saldırganlar aktif saldırganlara göre daha tehlikelidir. Bunun nedeni pasif saldırganların uygun ortamlarda davranışlarını örtmek için samimi ve anlayışlı tavır takınmasıdır. Mağdurlar işe gitmek istememekte, işlerine iş stresi yükü ile başlamaktadırlar. Yaşadığı çaresiz durum mağduru sağlığını büyük ölçüde etkiler. Mağduru en fazla etkileyen durum mobbingin süresi, sıklığı ve tekrarıdır. Bireysel farklılıklardan ötürü mobbingin vermiş olduğu zarar kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir (Ataman, 2012). Mobbingin; cinsel taciz vakalarına oranla üç kat daha fazla yaygın oluşu, kurumun en kalifiye elemanlarının mağdur olabileme ihtimalleri ve bunun kurum adına büyük bir maliyet doğurabilme riski taşıması, ortaya çıkartılabilmesi adına bilgi mekanizmalarının, kanıtların tanıklarının oluşu ve son olarak çok vahim sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali nedeni ile işverenlerin mobbinge karşı savaş vermesi zorunludur (Namie, 2003: 5; Sloan vd., 2010: 88; Tünde, 2012: 419).

Akademik bir disiplin ve bir meslek olarak sosyal hizmet, sosyal değişimi, gelişimi, uyumu, kişilerin güçlendirilmesini, özgürleştirilmesini teşvik eder. İnsan hakları, sosyal adalet, sorumluluk paylaşımı ve farklı olana saygı gibi konular sosyal hizmetin esaslarını teşkil eder. Sosyal hizmetin temelleri farklı kaynaklardan elde edilen kuramsala dayanır. Bu kaynaklar sosyal hizmetin kendisine ait olan, diğer sosyal ve beşerî bilimlerden gelen ve yerel bilgilerden oluşan kuramlardır. Hayatın sorunlarına odaklanma, refahın arttırılması, eşitlik, adalet, insan hakları, insan değeri ve onurunun arttırılması gibi konularda sosyal hizmet kişileri, grupları ve toplumları yönlendirir. Sosyal hizmetin hedef kitlesini içerisinde yaşadıkları toplumun tüm bireyleri oluşturur, fakat her meslekte olduğu gibi sosyal hizmet müdahalelerinde ve uygulamalarında öncelik verilmesi gereken bir takım gruplar mevcuttur. Bu gruplara örnek olarak yoksullar, engelliler, yaşlılar, afetzedeler, çocuklar, kadınlar, yaşlılar, göçmenler, sığınmacılar, mülteciler, insan ticareti mağdurları, eski hükümlüler vb. verilebilir. İş yerlerinde mobbinge bağlı yaşamış oldukları travmalardan ötürü mobbing mağdurları da sosyal hizmet meslek ve disiplininin öncelikli gruplarından. Aynı zamanda mobbing mağdurlarının çevresi, mobbingin uygulandığı kurumlar, mobbing vakalarının yaşandığı toplumlar da böylesi vakalarının önüne geçilebilmesi adına sosyal hizmet meslek ve disiplininin hedef kitlesi arasındadır. Türkiye’de mobbing vakaları sıklıkla yaşan-

maktadır, buna karşı sosyal hizmet alanında tartışılan bir konu olmasına rağmen kavramın genel olarak sosyal hizmet perspektifinden tartışıldığı kaynak eksikliği söz konusudur. Bu çerçevede çalışmanın amacı, sosyal hizmet bağlamında mobbing literatürünün ve mobbinge karşı neler yapılabileceğinin ele alınması ve konuya ilişkin önerilerin geliştirilmesidir. Çalışma içerisinde öncelikle mobbingin tanımı, aşamaları, belirtileri, sonuçları ele alınacak, daha sonra mobbinge ilişkin sorumlu kamu kuruluşları ve yasal düzenlemeler açıklanacak, son olarak ise mobbingin sosyal hizmet bağlamında incelenmesine ve müdahalelerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

## 1. KAVRAMSAL AÇIDAN MOBİNG

Mobbing kavramına ilişkin üzerinde fikir birliğine varılmış standart bir tanımlama mevcut değildir, fakat tanımlamalar benzer içeriklere vurgu yaparlar. Aşağıda literatürde verilen mobbinge ilişkin farklı tanımlamalara yer verilmiştir.

İş yaşamında psikolojik taciz ya da mobbing, bir veya daha fazla birey tarafından diğer bir bireye uygulanan ve o bireyi zor duruma ve savunmasız şekle getiren ve faaliyetlerin süregelmeye ile bireyin bu zor durumdan çıkmasını engelleyen düşmanca ve ahlaka aykırı ve davranışları içeren bir kavramdır. Bu davranışların mobbing olarak değerlendirilmesi için belirli bir sıklıkta (istatistiksel açıdan en azından haftada bir kez) ve uzunca bir zaman sürecinde (en az altı aylık bir sürede) yapılıyor olması gerekir. Uygulanan düşmanca davranışların sıklıkla ve uzun süre yapılıyor olması sebebiyle, bu olumsuz muameleler mağdurda büyük ruhsal, psikosomatik ve sosyal problemlere neden olur (Leyman, 1996: 168). Mobbing, fiziksel temas, sözlü taciz, dışlama ya da diğer olumsuz eylemler yoluyla başka bir kişiye kasten yaralama veya rahatsızlık vermeyi içeren zorlayıcı bir kişilerarası etkileşim biçimi olarak düşünülebilir (Forsyth, 2010: 225). Mobbing terimi yaygın olarak bir çalışanın, amirin veya yöneticinin iş arkadaşları, astları veya üstleri tarafından sistematik olarak ve tekrar tekrar kötü muameleyle maruz kaldığı ve mağdur edildiği tüm durumları tanımlamak için kullanılır. Terim, belirli bir süre boyunca bir bireye karşı tekrarlanan saldırgan ve hatta şiddet içeren davranışların yönlendirildiği durumlarda yaygın olarak kullanılır (Einarsen, 2000: 380). Bireyler üzerinde önemli ölçüde psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunlarla sonuçlanan mobbing, “çeteleşme” anlamına gelir ve işyerinde mağdur olan çalışanların bildirilen deneyimleriyle uyumludur (Namie ve Namie, 2009:

202). Mobbing iş yerlerinde bir çalışana yönelik bir veya daha birden fazla kişi tarafından sistematik olarak etik olmayan ve düşmanca davranışlardan oluşur. Mağdur çalışan mobbing nedeniyle savunmasız ve çaresiz olur (Çetin ve Bağcı Kurt, 2014: 113). Psikolojik taciz, aşağılamayı, cinsel tacizi, azarlamayı, hakaret etmeyi, imalı konuşmaları, yıldırma, izolasyonu ve küçük düşürmeyi içeren ve buna benzer birçok olumsuz tutumları ve davranışları içerisine alan olabildiğince kapsamlı bir kavramdır (Akgeyik, Güngör, Uşen ve Omay, 2009). Mobbing, uygulayan kişilerin hedef aldıkları bireyleri yıpratma, yıldırma ve işten uzaklaştırma adına sistematik olarak yerine getirdikleri tutumlar ve davranışlardır (Mercanlıoğlu, 2010). Mobbing, karmaşık davranışlar ile karakterize, kurumlarda karşılaşılan bir durum olarak ifade edilebilen, bir kişiye karşı uygulanan olumsuz davranışlar ve baskılar şeklinde tanımlanabilir. (Gürdoğan, 2012: 71). Mobbing kurumsal, bireysel ve sosyal birçok sebebi olan karmaşık bir sorundur (Kayhan, 2018: 54). Mobbing iş görenlerin psikolojik tacize maruz kalmasıdır. Bu taciz iş görenlere karşı cinsten de gelebilir hemcinslerden de gelebilir. İlâveten psikolojik şiddet, yıldırma, caydırma, bezdirmek girişimleri iş görenlere üstleri tarafından uygulanabildiği gibi, astları tarafından ve mesai arkadaşları tarafından da uygulanabilir (Yavuz ve Gürdoğan, 2013: 4). Kurumlarda hem kişileri hem de tüm organizasyonu negatif yönde etkileyen mobbing ya da diğer bir ifadeyle psikolojik taciz, bireyin kendini göstermesini ve iletişimini, sosyal ilişkilerini, itibarını, yaşamını, iş konumunu ve sağlığını hedef alan saldırı davranışlarından oluşur. Mobbingin yaşandığı ortamlarda, iş görenleri motive eden, onlara güven veren, örgütsel çalışanın kurumuna karşı hissettiği aidiyet duygusu zayıflar, mağdurun iş hayatı ve özel yaşamına karşı soğuma hisleri artar ve işten ayrılma niyeti güçlenir (Tutar ve Akbolat, 2012: 20). Keashly ve Jagatic (2003) mobbingi, mağdurun kendisini yetkin bir çalışan olarak algılamasını olumsuz yönde etkileyecek şekilde genellikle fiziksel olmayan, tekrarlanan düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışlarla karakterize edilen iş yeri çalışanları arasındaki etkileşimler olarak tanımlamıştır (akt. Matthiesen ve Einarsen, 2007: 86). Tınaz'a (2008) göre psikolojik taciz, iş görenlere üstleri, astları ya da ev mevkide çalışan iş arkadaşlarınınca sistematik şekilde uygulanan, her türden kötü muameleyi, tehdidi, şiddeti, aşağılamayı ve buna benzer davranışları içeren bir tür psikolojik terördür (Tınaz, 2008).

Bireysel tanımlamaların yanında kurumsal olarak yapılan tanımlamalar da mevcuttur.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün mobbing tanımlaması, bir çalışana ya da bir grup çalışana karşı intikam güderek, acımasızca ya da kötü niyetli olarak adil olmayan ve sürekli olumsuz tavır ve eleştirilerde bulunmak, sosyal ortamından izole etmek, hakkında dedikodu yapmak ya da yalan söylentiler yaymak yoluyla zayıflatmak veya aşağılamak amacı güden eziyet edilmeyi içeren bir psikolojik taciz şeklindedir (Ulusoy, 2013: 131). Dünya Sağlık Örgütü'nün mobbinge ilişkin tanımlaması, kişi ya da gruplara karşı güç kullanarak, onların ruhsal, fiziksel, sosyal ve ahlaki gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlardır (Mercanlıoğlu, 2010: 39).

Yukarda verilen tanımlamalarda görüldüğü üzere evrensel bir tanımlama bulunmamakla birlikte yapılan tüm tanımlamalar birbirine çok yakındır. Her tanım bireylere verilen psikolojik çökertmeyi, psikolojik ve duygusal saldırıyı içerir. Bu saldırı bireyi sürekli eleştirerek, dışlayarak, iftira ederek, tacizde bulunarak, başkaları ile iletişim kurmasına engel olarak, haksız yere hata bularak ve buna benzer bir fiil yanlı davranış sergileyerek gerçekleşir. Dikkat edilmesi gereken husus günlük yaşanan atışmalar, tesadüfi yaşanan tartışmalar, iş gereği yaşanan kısa süreli çekişmeler mobbing dâhilinde değildir. Bir vakanın mobbing tanımlamasına uyması olabilmesi için sürekli olmalı ve sık sık yaşanmalı (en az 6 ay ve haftada bir), aynı zamanda güç dengelerinde değişime neden olmalıdır.

## 2. MOBBİNG TÜRLERİ

Oluşum süreçlerine göre mobbing düşey, yatay ve dikey mobbing olmak üzere üç tür olarak karşımıza çıkabilir. Kurumlarda bu türler tek tekte görülebilir, farklı türler aynı zamanda da görülebilir. Kurumda görev olan sosyal hizmet uzmanının hangi tür mobbing yaşanır ise yaşansın sürecin farkında olması, mağduru desteklemesi, mobbing uygulayıcısına ise gerekli uyarıların ve yaptırımların yapılmasını desteklemesi gerekmektedir. Sosyal hizmet müdahalesinde asıl olan koruyucu önleyici sosyal hizmet temelini mobbinge karşı kurumlarda oluşturmak ve böylesi vakaların hiç yaşanmamasını sağlamaya çalışmaktır. Bu ortamın sağlanması da iyi bir yönetim, psikososyal yönden tatminkâr iş yeri ortamı ve iş arkadaşlarına karşı saygılı, hoşgörülü ve mobbing konusunda bilinçli çalışanlarla mümkündür. Sosyal hizmet uzmanları bahsi geçen yönetsel, kurumsal ve iş gören özelliklerinin sağlanması adına çalışmalar yapmalıdır. Ancak vaka sayıları dikkate alındığında bu süreç için geç kalındığını söylemek yanlış olmaz. Bu nok-

tada mobbing krizinin yıkıcı etkisini yok etmek yada etkiyi minimum seviyeye çekmeye çalışmak ta sosyal hizmet uzmanının görevleri arasındadır.

### 2.1. Düşey Mobbing

Üst düzeyde yer alanların çalışanların ast çalışanlara karşı o gerçekleştirdikleri mobbing türüdür. Bu tür mobbingde üst düzeyde bulunan kişiler kurumsal güçlerini, astlarını ezmeye, onları kurumdan dışarı itmeye yönelik kullanırlar.

### 2.2. Yatay Mobbing

Bu mobbing türünde mobbingi uygulayanlarda mobbing mağdurları da benzer olanaklara ve görevlere sahip aynı konumda çalışan iş arkadaşlarıdır. Mobbinge çekememezlik, rekabet, hoşnutsuzluk, çıkar çatışması vb. sebepler neden olur.

### 2.3. Dikey Mobbing

Çalışanların yöneticilere yapmış olduğu mobbing türüdür. Bu mobbing türü nadiren görülür. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabul edememesi, önceki yöneticiye duyulan bağ, kıskanma vb. (TBMM Raporu, 2010: 162-163, Akgeyik vd. 2009).

## 3. MOBBİNG BELİRTİLERİ

Bireylerin mobbing mağduru olduğunun birtakım göstergeleri mevcuttur. Bu göstergeler bireysel belirtiler ve kurumsal belirtiler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Sosyal hizmet uzmanlarının aşağıda maddeler halinde açıklanacak olan bahsi geçen belirtilerin farkında olması ve mobbinge ilişkin her türlü ipucunu fark etmesi gerekmektedir. Bazen bu ipuçları doğrudan, daha açık, görülebilir, fark edilebilir nitelikteyken bazı durumlarda vakayı fark etmek daha zor olabilmektedir. Örneğin mobbing mağdurunun bilgi vermesi, vakaya ilişkin tanık olması vakanın teşhis edilmesini kolaylaştırır. Mağdurun yaşadıklarının farkında olmaması, bildirim yapmaması, bildirim yapsa bile kazanım elde edemeyeceği ya da işini kaybetme korkusu yaşıyor olması, tanık olmaması, kanıtların yok edilmesi gibi durumlarda sosyal hizmet uzmanları vakayı tespit etmek için daha dikkatli olması ve dolaylı olarak nitelendirilebilecek kanıtları takip etmesi gerekmektedir. Bu durum sosyal hizmet uzmanlarının yabancı olduğu bir durum



değildir. Örneğin şiddet vakalarında şiddetin türüne göre belirtiler mevcuttur. Fiziksel şiddette yaralar, morluklar, kırıklar vb., duygusal şiddette psikolojik ruhsal sıkıntılar, cinsel şiddette cinsel davranış bozuklukları, ekonomik şiddette para saklamalar görülebilmektedir (Polat, 2016: 5). Şiddet mağdurunun bildirim yapması, olayın tanığının olması sosyal hizmet bağlamında süreci hızlandırırken zaman zaman dolaylı belirtilerin takibi zorunlu hale gelir. Mağdurun vücudunda bulunan gözlenebilen belirtilerin, davranışlarının, söylemelerinin, tavırlarının, olaylara, durumlara, seslere verdikleri tepkilerin incelenmesi sonucunda bireylerin şiddet mağduru olup olmadığı ve hangi tür şiddete maruz kaldığı yorumlanabilir. Verilen örnekte olduğu gibi sosyal hizmet uzmanları mobbing vakalarında da dolaylı belirtileri incelerken çok iyi bir gözlemci olmalı, kurum içerisinde söylenecek kulak vermeli, potansiyel mağdurlarla ayrıca ilgilenmelidir. Mobbing vakalarının sıklıkla yaşandığına ilişkin bilgilere ulaştığı iş birimlerinde gerekirse doğru raporlar tutabilmek adına daha fazla vakit geçirmelidir. Potansiyel mağdurlarla çalışırken sosyal hizmet uzmanı planlı müdahale süreçlerinden tanışma, ön değerlendirme sürecini mobbing vakasını ortaya çıkarmak adına etkin şekilde geçirmelidir. Bireylerin duruşu, konuşması, tepkileri, mimikleri, ruh hali, iş ortamına, iş arkadaşlarına, aile ve sosyal ortamlarına ilişkin vermiş olduğu bilgiler mobbing mağduru olup olmadığı konusuna ışık tutacak bilgilerdir. Bu bilgilerin açık, anlaşılır ve düzenli şekilde raporlanması ve en doğru şekilde yorumlanması gerekmektedir.

### 3.1. Bireysel Belirtiler

Mobbing vakalarının yaşandığına ilişkin bireylerde gözlemlenebilecek bir takım belirtiler vardır.

- ◇ Beyinle ilgili belirtiler: Sıkıntı, depresyon, panik atak, baş dönmeleri, hafıza kaybı, yarım baş ağrısı, uykusuzluk, dikkati toplayamama vb.
- ◇ Deriyle ilgili belirtiler: Pullanma, kaşıntı, kızarma, pullanma ya da döküntü vb.
- ◇ Gözlerle ilgili belirtiler: Ani göz kararmaları, görmede bulanıklıklar vb.
- ◇ Boyun ve sırtla ilgili belirtiler: Boyunda a ve sırtta ağrılar, kasılmalar vb.
- ◇ Kalple ilgili belirtiler: Ritim bozuklukları, kalp krizi vb.

- ◇ Eklemlerle ilgili belirtiler: Ağrılar, bacaklarda halsizlik duygusu, titreme, terleme, kas ağrıları vb.
- ◇ Sindirim sistemiyle ilgili belirtiler: Midede yanma, ekşime, ağrı, hazımsızlık, ülser, gastrit, ağızda yaralar, vb.
- ◇ Solunum sistemiyle ilgili belirtiler: Solunum sorunları, nefessiz kalma hissi yaşama, nefes alamama vb.
- ◇ Bağışıklık sistemiyle ilgili belirtiler: İmmün sistemde bozulma, hastalıklara karşı daha savunmasız hale gelme vb.

### 3.2. Kurumsal Belirtiler

Bir kurumda mobbing vakalarının yaşanıyor ise belirtileri görmek mümkündür.

- ◇ Çalışana ait eşyalar (telefon, bilgisayar vb. gibi) birdenbire bozulur ya da kaybolur ve eşyaların yerine yenileri gelemmez.
- ◇ Çalışanın iş arkadaşı ile tartışmaları rutinde gerçekleşenlerden çok daha fazla hale gelir.
- ◇ Çalışanın sigara kokusu rahatsız olmasına karşın en yakınına sigara içen bir kişi yerleştirilir.
- ◇ Çalışan iş arkadaşlarının ofisine girdiği zaman konuşma hızla kesilir ya da konuşulan konu değiştirilir.
- ◇ Çalışan işe dair önemli gelişmelere dahil edilmez.
- ◇ Çalışanın hakkında dedikodular çıkartılır ve bu dedikodular herkese yayılır.
- ◇ Çalışana yetenek ve becerilerinin altında ya da uzmanlığı dışında işler verilir.
- ◇ Çalışan yaptığı her işin yavaş yavaş incelendiğinin farkındadır.
- ◇ Çalışanın kuruma girişi- çıkışı, telefon görüşmeleri, molaları ayrıntı şekilde denetlenir.

- ◇ Çalışan, diğer çalışanlar tarafından sürekli küçümsenir ya da eleştirilir.
- ◇ Çalışan sözlü ya da yazılı sorularına ve taleplerine cevap alamaz.
- ◇ Çalışan üstleri, astları ya da iş arkadaşları tarafından kontrolü dışında tepki vermesi için kışkırtılır.
- ◇ Çalışan kasıtlı olarak kurumun özel kutlamaları ya da diğer sosyal faaliyetlerine çağrılmaz.
- ◇ Çalışanın dış görünüşü ya da giyim tarzı alay konusu olur.
- ◇ Çalışanın işe ilişkin hiç bir önerisi kabul görmez.
- ◇ Çalışan kendinden daha düşük mevkide çalışan diğer kişilerden daha düşük ücret alır (Tınaz, 2008).

## 4. MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbingin ortaya nedenleri çıkma literatürde üç grupta toplanmıştır. Bu nedenler bireysel nedenler, iş yerine bağlı nedenler ve sosyal nedenlerdir.

### 4.1. Bireysel Nedenler

Yapılan araştırmalara göre mobbing mağdurları; dürüst, çalışkan, kendileriyle barışık, yüksek özgüvene sahip, girişken yapıda, kalifiye, az yargılayıcı olan, başkalarını suçlayıcı olmayan, bireylerden ve olaylardan ziyade düşüncelerle uğraşan, üst düzeylerde çalışan kişilere tehdit oluşturan kişilerdir. Aynı zamanda duygusal zekâları yüksek olan, kendisini değerlendirebilen, yaşananlar karşısında esneklik gösterebilen, hassas, empati kurabilen, farklı bakış açılarına sahip, yeni fikirleri üretebilen, dünyada yaşananları yorumlayabilen kişilerdir (Çukur, 2009).

Ayrıca çalışmalara göre mobbing uygulayıcıları; narsist, kişilik yapısı sorunlu, üst yönetimde olması sebebiyle her şeyi kendisinin hakkı gören, şişirilmiş benmerkezci, çocukluk döneminde sorunlar yaşamış, aile ve toplum baskısına maruz kalmış ya da üstesinden gelemedikleri farklı olaylar yaşamış kişilerdir (Atman, 2012).

## 4.2. İş Yerine Bağlı Nedenler

Örgütteki hiyerarşik örgüt yapısı çoğunlukla otoriter yönetim tarzını beraberinde getirir. Otoriter yönetim mobbing vakalarına elverişli bir zemin oluşturur. Ayrıca bu örgüt yapısı mobbingi uygulayanın saklanması açısından uygun bir ortam oluşturur. Böylesi durumlarda mobbing bir süre sonra yönetim şeklinin olağan bir parçasına dönüşebilir (Tınaz, 2008).

Yatay örgütlenmelerde hiyerarşik örgüt yapısı tabiiyeti olmadığından, büyük ölçüde esneklik vardır. Dönem dönem iş gören aynı anda farklı yöneticilere bağlı olarak çalışabilmekte buda yetki çatışmalarının yaşanmasına sebep olabilmektedir. Yatay örgütlenmelerde hiyerarşik örgütlere göre daha fazla belirsizlik vardır. Yatay örgütlenmede, mobbingin kaynağı kurumlardaki belirsizlik ortamlarıdır (Leymann, 1990). İyi olmayan yönetim anlayışı, iletişimsel kopukluklar, liderlerin yetersizliği, stresli çalışma ortamı, bireylerin beklentileri karşılayamaması, yeniden yapılanma süreci, rekabete bağlı işini kaybetme korkusu, konumu koruma içgüdüğü, yeni fikirlerin üretilmesinde yetersizlik, rutin tekrarlar vb. gibi durum ve davranışlar mobbing vakalarına yol açabilir. Aynı zamanda üst yönetimin kurumda mobbingin olduğuna inanmamaları, söz konusu vakaların devamlılığına neden olabilir (Atman, 2012).

## 4.3. Sosyal Nedenler

Mobbing vakalarının yaşanması ve ne sıklıkla yaşandığı, içinde bulunulan toplumun kültürel yapısı, ekonomik durumu, sosyal yapısı, ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilişkilidir. Mobbingin oluşmasına zemin hazırlayan toplumsal etmenlere örnek olarak; öz güven yetersizliği, göç, yabancılaşma, işyerlerinde liyakate değer verilmeyişi, hemşerilik bağı, güçlünün zayıfı olanı ortadan kaldırma düşüncesi, kişilerin kapasitelerinin üzerinde görev ile çalıştırılmaları, birlikte çalışma ve başkasına karşı duyarlılık hissetme kültürünün yok olması, değişimleri (teknolojik, ekonomik vb.) ve yeniliklerin iş görenlerin aleyhine gelişmesi vb. verilebilir (Atman, 2012).

## 5. MOBİNG SONUÇLARI

Mobbing yalnızca mağdur bireye zarar veren bir olgu değildir. Mağdur bireyin yaşadıkları tüm hayatına sirayet eder. Bunun anında mobbing kurumsal

yapılara ve toplumun sosyal ve ekonomik düzenine de zarar veren bir durumdur. Aşağıda mobbingin sonuçları ayrıntılı şekilde verilmeye ve örneklendirilmeye çalışılmıştır (Atman, 2012; Tınaz 2006; Çukur, 2016).

## **5.1. Bireysel Sonuçlar**

Mobbingin bireysel sonuçları ekonomik sonuçlar, sosyal sonuçlar ve ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlar şeklinde gruplandırılmıştır.

### **5.1.1. Ekonomik Sonuçlar**

Mobbing yaşayan çalışanın maruz kaldığı ekonomik problemler bu grupta ele alınabilir. Örneğin yaşananlara dayanamayıp işten ayrılan çalışanın iş kaybı nedeni ile düzenli gelirini kaybetmesi, yaşadığı fiziksel ve ruhsal travmaların tedavisi için harcanan sağlık giderleri vb. verilebilir.

### **5.1.2. Sosyal Sonuçlar**

Mağdurun mobbing neticesinde sosyal hayatında yaşanan bozulmalar bu grupta yer alır. Örnek olarak sosyal imajının zarar görmesi, depresif tavırlarından ötürü dışlanma yaşaması, mesleki kimliğinin körelmesi, aile içerisinde başarısız damgasına maruz kalması vb. bu gruptadır.

### **5.1.3. Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar**

Mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığına mobbingin olumsuz yansımaları bu grupta değerlendirilir. Depresyon, panik atak, tansiyon, kalp rahatsızlıkları, dikkat dağınıklığı, ellerde terleme-titreme, özellikle sırt-baş ağrıları, mide-bağırsak sendromları, iştahsızlık ya da aşırı iştah, özgüven-özsaygı kaybı, cilt problemleri, şok, bayılma, travma sonrası stres bozukluğu vb. durumlar bu gruba örnek olarak verilebilir.

## **5.2. Kurumsal Sonuçlar**

İçerisinde mobbing vakası yaşanan kurumlar mobbingin olumsuz etkilerinden fazlasıyla etkilenir. Bu yüzden kurumların geleceği açısından mobbinge karşı en fazla dikkatli olması gereken kesim yöneticileridir. Mobbingin kurumlarda neden olduğu olumsuz sonuçlara; personelin hastalık izinlerinin, sağlık raporlarının sayısının artması, yetkin personellerin işi bırakması, iş devir hızının artması, yeni

personel alımı ve oryantasyon sürecinin maliyeti, genel verimlilik, kalite ve performansta düşüş, işsizlik maliyeti, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal süreçlerin maliyetleri, erken emeklilik için ödemeler, kurumun olumsuz imajı vb. verilebilir.

### 5.3. Toplumsal Sonuçlar

Mobbingin olumsuz yansımaları genel toplumsal yapıda da kendisini gösterir. Mobbing toplumun genel ekonomik yapısının bozulmasının yanında sosyal düzende de yıkımlara neden olabilir. Mobbingin toplumsal yansımalarına örnek olarak; mağdurların sağlık giderlerinin artması, sigorta masraflarının artması, işsizlik, yetenekler ve nitelikler altında çalıştırılmaktan ortaya çıkan vergi kayıpları, sosyal yardımlara talep artışı, erken emeklilik oranlarında artışı, nitelikli iş gücü kaybı, aile yapılarında bozulmalar, mutsuz kişiler, mutsuz aileler, mutsuz iş ortamları, güven kayıpları vb. verilebilir.

## 6. MOBİNGE İLİŞKİN SORUMLU KAMU KURULUŞLARI VE YASAL DÜZENLEMELER

Çalışma hayatının düzenlenmesi, denetlenmesi, çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri ve haklarının korunması adına Türkiye’de hem kamusal kurumlar hem de Türkiye’nin de taraf olduğu ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler mevcuttur. İlgili kamu kuruluşlarının ve ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin sosyal hizmet uzmanı tarafından yakından takip edilmesi sosyal hizmet uygulamaları açısından çok elzemdir, çünkü vakaların bildirilmesi, tespit edilmesi, denetlenmesi, mağdurun hakkının aranabilmesi, desteklenmesi, uygulayıcıların cezalandırılması vb. gibi süreçlerde bu kamu kurum ve kuruluşları ve yasal düzenlemeler mağdura, süreci yönetenlere ve sosyal hizmet uzmanına yol haritası niteliğindedir. Aynı zamanda bu kuruluşlar yasal düzenlemeler ışığında mobbing vakalarında eşgüdümlü çalışarak bireylerin iyilik halini maksimize etmek adına birlikte hareket ederler. Örneğin iş yerinde mobbinge maruz kaldığı iddiası ile sosyal hizmet uzmanından destek isteyen bir çalışanın mağdur olduğu ispatlanır ise; yasal haklarının neler olduğu, nereye bildirim yapılacağı, tedavi ve rehabilitasyon sürecinde destek kamu kuruluşları, yasal süreçlerin nasıl işleyeceği, uygulayıcı hakkında bildirim, denetim ve yaptırımların neler olduğu ve hangi kamu kurumunun bunu takip edeceği gibi konular ilgili kamu kuruluşlarının ve yasal düzenlemelerin ışığında gerçekleştirilir.

## 6.1. Sorumlu Kamu Kuruluşları

İş yaşamına ilişkin düzenleme, denetleme yapmak, politikalar geliştirmek, iş yaşamında karşılaşılan sorunların çözümünü sağlamak, istihdamı artırmak, kalifiye iş gücü kaynağını oluşturmak, sosyal güvenliği yaygınlaştırmak için tedbirler almak, iş sağlığı ve güvenliği anlayışını geliştirmek ve çalışan tüm bireylerin güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamak sorumluluğu Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na aittir. Çalışan bireylerin güvenliğini ve sağlığını tehdit eden mobbing vakalarında da ilk sorumluluk Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’ndadır.

İş yerlerinde çok yaygın görülen mobbing vakalarının önlenmesi, toplumun bu konu hakkında bilinçlenmesi amacıyla tüm çalışanları içerisine alan 2011/2 sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi Başbakanlık Genelgesi 27879 sayılı Resmi Gazete’de 19.03.2011 tarihinde imzalanarak yürürlüğe girmiştir. Ulusal mevzuat düzenlemelerinden olan bu genelgenin 5. maddesine istinaden Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı içerisinde ilgili taraflar ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı ile Psikolojik Tacizle Mücadele Kurumu kurulmuştur. Kurumun görevi, iş görenlerin maruz kaldığı mobbingin önüne geçmek adına vakaları incelemek, değerlendirmeler yapmak ve vakaların yaşanmaması için önleyici politikalar geliştirmektir.

Mobbing gibi bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal sağlıklarına zarar veren bir olguda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının yanında farklı kamu kurumlarının da sorumlulukları vardır. Örneğin vakaların yaşandığı kurumlar ve o kurumların bağlı oldukları bakanlıklar sorumlulukta paydaştır. Benzer şekilde bireylerin yaşamış olduğu bu olumsuz durumun etkilerinden kurtulabilmele-ri adına görevli olan kamu kuruluşları da paydaşlar arasındadır. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, İç İşleri Bakanlığı başta olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşları sorumluluğu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile paylaşmaktadır.

## 6.2. Uluslararası Düzenlemeler

Çalışma hayatına ilişkin Türkiye’nin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler vardır. Bunlardan bir tanesi 2007/11907 sayısıyla 26488 sayılı Resmi Gazete’de 09.04.2007 tarihinde yayınlanarak yürürlüğe giren Avrupa Sosyal Şartıdır. Av-

rupa Sosyal Şartı'nın 26. maddesinde "tüm çalışanlar onurlu çalışma hakkına sahiptir" denilmektedir.

Mobbingin insan hakkı ihlali olduğunu belirten ve Türkiye'nin de taraf olduğu diğer uluslararası düzenlemeler; Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Prensipleri, İnsan Hakları Beyannamesi şeklindedir.

### 6.3. Ulusal Düzenlemeler

Türk Hukuk Sistemi içerisinde mobbing ile ilişkili bağımsız kanun düzenlemesi olmamakla birlikte 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda mobbinge ilişkin düzenleme yer alır. Bu kanunların dışında, psikolojik taciz kapsamında ele alınan saldırı davranışları, mevzuatın farklı alanlarında dağınık şekilde bulunur. Bu fiillere dair mevzuat mobbing ile ilişkilendirilebilir (Gedikkaya, 2019: 55). Mevzuata ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bilgilendirme Rehberi, 2017).

- ◇ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası: Mobbing mağdur bireyin kişilik haklarına ve onuruna saldırıdır. Bu kapsamda mobbing Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın temel hak ve hürriyetlerin niteliğini belirleyen 12. maddesi ve bireylerin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığını düzenleyen 17. maddesine aykırı bir davranıştır.
- ◇ Türk Medeni Kanunu: Bireylerin haklarına yönelik saldırı niteliğinde olan mobbing, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 2., 23. ve 25. maddeleriyle güvence altına alınan kişiliğin korunmasına yönelik hükümlere aykırılık teşkil eder.
- ◇ Türk Ceza Kanunu: Bu kanunun temel amacı bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunmasıdır. Hak ve özgürlüklere saldırı niteliğinde olan mobbing Türk Ceza Kanunu'nun 96., 105., 106., 107., 117., 122., 123., 124., 125, 132., 133., 134. ve 135. maddeleri ile ilişkilidir.
- ◇ İş Kanunu: Bu kanunda mobbing uygulayanlara nasıl yaptırım yapılacağına ilişkin maddeler bulunmaktadır. Mobbing uygulayıcısı işveren ise 5. ve 24. maddeler kapsamında, diğer çalışanlar ise 24. madde kapsamında değerlendirilmektedir.



- ◇ Devlet Memurları Kanunu: 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre yöneticiler memurlarına eşitlik ve hakkaniyet içerisinde davranmalıdır (madde 10). Yine aynı kanunun 21. maddesi mağdurun şikayet yapabilmesini, 125. maddesi mobbingi uygulayana verilecek cezayı ve 135. maddesi itiraz hakkını garanti altına alır.
- ◇ İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu: 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu işverene iş görenlerinin işe dair sağlık ve güvenliklerini sağlama sorumluluğunu yükler (madde 4).
- ◇ Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu: 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, kamu hizmetlerinin sunumunda etkin ve bağımsız şikayet sistemi kurmak suretiyle, yönetimin bütün işlem, eylem, tutum ve davranışlarını, insan haklarına uygun adalet anlayışıyla, hakkaniyet ve hukuka uygunluklarının incelenmesi, araştırılması ve öneriler geliştirilmesi amacıyla hizmet eder (madde 1).
- ◇ İş Yerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi: 2011/2 sayılı bu genelge kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında gerçekleşen psikolojik tacizin önlenmesi amacıyla çıkartılmıştır. 8 maddeden oluşan bu genelge psikolojik tacizin önlenmesi adına işverenlere, tüm çalışanlara, toplu sözleşme metinlerine, ALO 170 destek hattına, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulunun kurulmasına, denetimlere, iş ve işlemlerin özel hayatın gizliği esasıyla yapılmasına, farkındalık artırıcı çalışmalara ve kimlerin bunu yapması gerektiği konularına atıfta bulunmuştur.

Türkiye’de mobbinge ilişkin her türlü bilginin alınabileceği, şikayetlerin ve başvuruların yapılabileceği farklı mekanizmalar mevcuttur. Bu mekanizmalar; dilekçe ile Türkiye Büyük Millet Meclisi ile yetkili idari makamlar, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), ALO 170 hattı, Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsman), Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu ve yargı yolu şeklinde sıralanabilir.

## 7. MOBBİNG VE SOSYAL HİZMET

Sosyal hizmet, insanların doğayla ve diğer insanla yaşadıkları çelişkilerin çözümüne yardım etmeyi amaçlayan; bahsi geçen yardımı birey, grup ve toplum

düzeylerinde değişim yaratarak gerçekleştirmeye çalışan bir meslektir (Kongar, 1972). Diğer bir tanıma göre sosyal hizmet “toplumsal değişimi, gelişimi, sosyal uyumu, insanların güçlendirilmesini ve özgürleştirilmesini ilke edinen uygulama temelli bir meslek ve disiplin olarak tanımlanmaktadır. Sosyal adalet, insan hakları, ortak sorumluluk ve farklılıklara saygı, sosyal hizmetin merkezindedir” (IFSW, 2014). Tanımlarda görüldüğü üzere sosyal hizmet meslek disiplininin olmazsa olmazı ihtiyacı olana yardım etmekten geçer, fakat burada kasıt klasik maddi yardımdan çok daha fazlasını içerir. Bireylerin, grupların ve toplumların yaşamış oldukları sorunlarla nasıl başa çıkacaklarının, nasıl güçlü olacaklarının, hangi noktalarda değişim gerektiğinin onlara öğretilmesi ve yaşanacak başka sorunlarla da bu güçlerle baş etmelerinin sağlanmasıdır. Bunun yanında sosyal hizmetin amaçlarını; problem çözme süreçlerini etkin kılarak bireylerin baş etme ve gelişim kapasitelerini arttırmak, bireyleri kaynaklarla, fırsatlarla ve hizmet sunan sistemlerle bir araya getirmek, bireylere kaynak, fırsat ve hizmet sunan sistemlerin etkin ve insanca çalışmalarını teşvik etmek, sosyal politikalar geliştirmek, bireylerin ve toplumun refahını yükseltmek şeklinde sıralayabiliriz (NASW, 1982). Sosyal hizmet uzmanları farklı alanlarda bu amaçları yerine getirmek için hizmet verir. Sosyal hizmet uzmanlarının iş ortamlarında bahsi geçen amaca yönelik olarak yerine getirmeleri gereken görevler; çocuk bakım desteği, ailevi problemlere destek, kurum içi eşitlik ve adalet faaliyetleri, emeklilik planlarına destek, bağımlıklarla mücadele konusunda danışmanlık, personel gelişimi, eğitim çalışmaları, tehlikeli çalışma koşulları ile mücadele, fiziki ve sosyal çevre koşulları hakkında danışmanlık, yönetim çalışan uyumunun sağlanması varsa uyuşmazlıklarda arabuluculuk vb. şeklinde sıralanabilir (Zastrow, 2013). Aynı zamanda sosyal hizmet uzmanları çalışanların biyopsikososyal sağlıklarına zarar veren mobbing gibi olumsuz durumlarla da savaşıyor.

Mobbing konusu bireylerin, grupların ve toplumların üzerinde duygusal ve diğer olumsuz etkileri nedeni ile sosyal hizmet açısından önemli bir konudur. Saygı ve itibar görme her bireyin hakkıdır. İş yerlerinde bireylere nasıl davranıldığı bu açıdan temel insan hakkı sorunu olarak düşünülebilir (Özmete ve Laleoğlu, 2013: 24). Bir insan hakkı ihlali olan mobbing vakalarına karşı ülkemizde sosyal hizmet alanında yapılan çok fazla çalışma olduğunu söylemek ne yazık ki mümkün olamamaktadır. Ancak farklı ülkelerde çeşitli uygulama programları kapsamında iş yerinde sosyal hizmet faaliyetleri aktif olarak hizmet vermekteyken, Türkiye’de sosyal hizmet mesleğinin dahil geç kurumsallaşması nedeni ile iş

yerinde sosyal hizmet faaliyetleri gerçekleştirilememektedir (Yanardağ ve Zubaroğlu Yanardağ, 2020: 2270). Bu açığın hızla kapatılması ve ülkemizde de uygulamanın hızlıca hayata geçirilmesi gerekmektedir. Sosyal hizmet uzmanlarının her kuruma istihdamının yapılmaması, yapılan istihdamlarda görev tanımlarının ve sorumluluklarının belli olması ve iş yüklerinin çok fazla olması kurumlarda mobbing vakalarında aktif görev alabilmelerinin önündeki en büyük engellerdir. Örneğin sağlık kuruluşlarına atanan sosyal hizmet uzmanları görev ve sorumlulukları Tıbbi Sosyal Hizmet Uygulama Yönergesi ile belirlenmiştir. Yönerge içerisinde sosyal hizmet uzmanlarına çok fazla iş yükü düşmekte buna karşılık istihdam sayıları yetersiz olmaktadır. Böylesi durumlarda sosyal hizmet uzmanı hastane içerisinde yaşanan mobbing vakalarında ve çalışanlara zarar veren farklı vakalarda aktif görev alamamaktadır. Bunun yanında ülkemizde yapılan çalışmalar doğrultusunda sosyal hizmet uzmanlarının da mobbing vakalarında mağdur olduğu görülmektedir (Özmete ve Laleoğlu, 2013; Uzun ve Artan: 2020).

Sosyal hizmet meslek ve disiplininin profesyonel uygulayıcıları olan sosyal hizmet uzmanlarının her vakada olduğu gibi mobbing vakalarına karşı yapması gereken bir dizi müdahale vardır. Sosyal hizmet müdahaleleri sosyal hizmette planlı müdahale süreci olarak adlandırılan tanışma, ön değerlendirme, planlama, uygulama, son değerlendirme, sonlandırma ve izleme süreçlerden oluşur. Bu aşamalar sayesinde sosyal hizmet uzmanı mobbing mağduru bireyle daha kolay ve daha çabuk iletişim kurabilir. Sosyal hizmet uzmanları müdahalelerini gerçekleştirirken sosyal hizmet değerlerine (hizmet, sosyal adalet, kişinin onuru ve değeri, insan ilişkilerinin önemi, güvenilirlik ve yetkinlik) ve etik ilkelerine (sosyal hizmet uzmanlarının öncelikli amacı, desteğe ihtiyaç duyan bireylere yardım etmek ve sosyal problemleri ele almak, sosyal adaletsizlikle savaşmak, bireylerin doğuştan elde ettikleri değerlerine ve onuruna saygı duymak, bireyler arası ilişkilerin önemini kabul etmek, tüm bireylere güvenilir biçimde davranmak, bireysel yeterlilik alanlarında müdahalelerde bulunmak ve mesleki alanını genişlemek) riayet etmek zorundadır. Çünkü bu değerler ve etik ilkeler müdahale sürecinde uzmana profesyonel bakış açısı ile ışık tutar. Uzmanın etik bakımından hata yapmasının önüne geçer, mobbing mağduru bireyin en yüksek yararı için nasıl profesyonel hareket tarzı gerekli bu konuda uzmanı destekler, aynı zamanda etik ikilem yaşanması söz konusu ise uzmanın nasıl karar vermesi gerektiği konusunda uzmana kaynak sunar. Mobbing vakalarına müdahale sürecinde sosyal hizmet uzmanlarının verilen bilgilere ilave olarak bir takım rolleri ve işlevleri

yerine getirmesi beklenir. Bu roller; bağlantı kurucu, savunuculuk, eğiticilik, vaka yöneticiliği, danışmanlık ve sosyal değişim ajanlığı rolleridir (sosyal hizmet uzmanlarının rolleri mobbing vakası özelinde değerlendirilmiştir tüm rollerine burada yer verilmemiştir). Bahsi geçen palanlı müdahale süreci, değerler ve etik kurallar ve roller mobbing vakalarında her düzeyde müdahale için (mikro, mezo ve makro) geçerlidir (Duyan, 2014; Sheafor ve Horejsi, 2015; Zastrow, 2013).

Mikro müdahalelerin hedefi direkt mobbing mağdurlarıdır. Mağdurun yaşamış olduğu travmadan sağaltılması, stresle baş etmesi, içindeki gücünü keşfetmesi, hayata, işine yeniden uyum sağlayabilmesi adına bu müdahale türü gerçekleştirilir. Örneğin mobbing mağduru bir çalışanın performansında ve işe devamda azalama, akut stres bozukluğu, kaygı, anksiyete, depresyon, daha uzun vakalarda travma sonrası stres bozukluğu görülebilir. Böylesi bir vakanın yaşanması durumunda kurumda görevli sosyal hizmet uzmanı bilişsel davranışçı terapi yöntemi ile mağdur çalışanın kök inançlarında değişim sağlamaya ve yaşadıklarını sağaltmaya çalışabilir. Sanat terapisi yöntemi ile mağdurun bilinçaltında kalan direk dile getiremediği olumsuz tecrübelerin farklı sanat alanlarının kullanılarak dışarıya çıkartılması sağlayabilir. Eğitici rolü yardımıyla mağdurun iletişim ve ifade yeteneğinin gelişimini, potansiyellerini keşfedebilmesini, güçlendirilmesini destekleyebilir. Danışman rolüyle her daim kendisine destek olacak ve yol gösterecek bir kişinin kurumda varlığını hissettirebilir. Arabulucuk rolü ile mağdur çalışani ihtiyaç duyduğu kaynaklarla bir araya getirebilir. Savunuculuk rolü ile mağdur çalışanın hakkını her mecrada savunurken vaka yöneticiliği rolü ile mağdur çalışanın değerlendirilmesini, hizmetlerin planlanmasını, uygulamaların takip ve koordinasyonun sağlayabilir.

Mezo müdahaleler küçük grup müdahalelerini içerir. Örneğin mobbing mağdurlarının bir araya getirildiği bir grup çalışması yapılması ya da mobbing mağduru çalışanın ailesi ile yapılacak bir uygulama da mezo müdahale grubundadır. Bu müdahale türünün amacı mobbingin vakasının küçük grup üzerindeki olumsuz etkilerinin yok edilmesidir. Grup çalışması, bireysel olarak kendisini ifade etmekte güçlük çeken bireylerin benzer sorunlar yaşayan kişiler arasında kendisini daha rahat ifade etmeleri bakımından ve zaman, mekan, performans bakımından da daha az maliyetli olması açısından avantajlıdır. Fakat sosyal hizmet uzmanının mobbing mağduru ile ya da mağdurun yakınları ile grup çalışması planlaması yaparken onların grup çalışmasına uygun olup olmadığını çok

iyi değerlendirmesi gerekir. Makro müdahalelerde sosyal hizmet uzmanı danışman, eğitici, savunucu, bağlantı kurucu rollerini yerine getirir.

Makro müdahaleler mobbinge karşı daha geniş kitlelere yönelik gerçekleştirilmesi gereken müdahale yöntemidir. Topluma yönelik farkındalık kazandırma, kamuoyu oluşturma, politikalara destek verme, projeler geliştirme, tüm kuruma yönelik bilinçlendirme vb. müdahaleler makro müdahaleye örnektir. Sosyal hizmet uzmanları makro müdahale süreçlerinde sosyal değişim ajanlığı rolünü üstlenir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihi çok eskilere dayanan mobbing olgusu, 1980'li yıllardan sonra incelenmeye başlanmış, 2000'li yıllardan sonra kavrama verilen önem daha fazla artmıştır. Mobbing kişileri psikolojik ve fiziksel olarak yıpratır, bezdiren, tüketen, korkutan, yıldırır bir kavramdır. Mobbing iş yaşamında iş görenlerin ve örgütlerin sağlıkları, refah seviyeleri ve gelişmeleri önünde çok büyük bir engel teşkil eder. Yapılan araştırmalar mobbing vakalarının kurumlarda ve çalışanlarda; zaman kayıplarına, performanslarda düşmelere, işin niteliğinde ve kalitesinde azalmalara, örgütsel bağlılığın yok olmasına, işten ayrılmaların artmasına, iş gören devir hızlarının yükselmesine, mobbing nedeniyle boşalan yerlere gelen yeni personelin maliyetlerinin (eğitim, sigorta, oryantasyon vb maliyetler) artmasına, sağlık maliyetlerinde ve hastalık izinlerinde artmalara, işe devamsızlıklarına, örgütsel imajının ve iklimin bozulmasına, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına vb. gibi olumsuz etkilere neden olur, bu yüzden mobbing vakalarının önlenmesi için bilinçli mücadele verilmesini gereklidir. Mobbingin önüne geçilmez ise, çalışanlar kurumsal değerlere ve normlara kayıtsız kalırlar. Bunun sonucunda örgütsel anomiler ve yabancılaşmalar yaşanır (Yılmaz, Ergun Özler ve Mercan, 2008: 352; Erdem ve Parlak, 2010: 267; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 83; Özkul ve Çarıkcı, 2010: 483).

Çalışanlar genellikle yavaş gelişmesi sebebiyle mobbing sürecinin başlarında yaşadıkları problemi tanımlama ve sorunun nedenlerini belirlemede zorlanırlar. Çalışanın uzunca bir süre ve belirli aralıklarla kurumdaki davranışları ve hayat tarzı diğer kişilerin önünde alay konusu olur, çalışan aşağılanır, çalışanın başkalarıyla iletişim kurmasına engel olunur veya yaptığı işler eleştirilir. Mobbing

mağduru çalışan, kendisine yöneltilen sinsice ve düşmanlık besleyen davranışlara karşılık vermekte zorlanır, kendisini çaresiz ve savunmasız hisseder. Mağdur çalışanın kişilik özelliği, iş güvencesizliği, mobbingi uygulayan kişi ya da kişilerin kurum içerisindeki güçlü konumları, mobbing vakasına tanıklık eden kişinin olmaması veya tanıkların tehdit gibi yollarla susturulmuş olmaları vb. gibi farklı nedenlerle mağdur çalışan sorumlu tutulduğu suçlamalardan kendisini aklamaz ve savunamaz. Ayrıca mağdurun savunmasız hali psikolojik şiddeti ve bu şiddetin etkilerini yeniden üretir. Sonuç olarak psikolojik şiddet süreci, mağdur çalışanın kurumdaki konumunu, zihinsel, fiziksel ve sosyal sağlığını üzerindeki olumsuz etkiler (Özen Çöl, 2008: 110). Bu kısır döngü sürekli devam eder.

Mobbingle mücadelede kapsamında kurumların ilk yapması gereken şey farkındalığın artırılmasıdır. Bahsi geçen farkındalığın, hem mağdur tarafından hem de işveren, diğer çalışanlar ve tüm toplum tarafından sağlanmış olması gereklidir. Mobbingle mücadele edilebilmesi adına herkesin bir şeyler yapması zorunludur. Mücadelenin doğru sonuçlar vermesi konunun tam olarak anlaşılması ile mümkündür. Bu noktada konunun tam olarak ifade edilebilmesi için kamuoyu bilgilendirmeleri, duyarlılıkların artırılması çalışmaları, oryantasyon eğitimleri, hizmet içi eğitimler, yasal düzenlemeler, denetlemeler, şeffaflık vb. konular çok elzemdir. Aynı zamanda bütün iş görenlerin birbirlerine saygı duydukları işyeri kültürü oluşturmak, mobbingin meydana gelme riskini minimum seviyeye indirmeye yardımcı olur. Üst yönetimin her daim kurumlarda böylesi istenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olması ve personellerinin böylesi durumlardan muzdarip olmamaları için çalışmalar yapması da zorunludur. Çünkü mobbing mağdurlarının yaşadıkları ile tek başlarına mücadele etmeleri çok zordur. Yaşadıkları travmalar hayatlarının her noktasına sirayet edecektir.

Mobbing, örgütler için kanser ya da bulaşıcı hastalık gibi düşünülebilir. Bu sebepten ötürü mobbing vakalarının öncelikle erken teşhis edilmesi, daha sonra ilerlemesinin önlenmesi ve tedavi edilmesi çok önemlidir. Doğru tedavi yöntemlerinin uygulanmaması, vakanın geç teşhis edilmesi, vakanın kurumlarda farklı alanlara sirayet etmiş olması hastalığın önüne geçilemeyecek boyutlara ulaşmasına ve hayati alanlara zarar vermesine neden olabilir. Mobbing mağdurlarının yaşadıkları konusunda suçlu olmadıklarını, bunları hak etmediklerini bilmesi gerekir. Bu süreçte mağdurların psiko-sosyal yönden desteklenmesi, sorunlarla baş edebilmeleri için içlerinde bulunan potansiyel gücün ortaya çıkartılması

gerekmektedir. Örgütlerin de mobbingin yaşanmadığı, adil, eşitlikçi, şeffaf, hakkaniyetli kurumlar olması için gerekli düzenlemeler ve denetlemelerin yapılması önemlidir. Bu noktada kurumlarda sosyal hizmet uzmanlarının süreci kontrol ve takip edebilmeleri için istihdamı elzemdir. Tıpkı iş yeri hekimleri gibi kamu, özel ya da sivil toplum kuruluşu fark etmeksizin belli bir çalışanın üzerinde hizmet veren tüm kurumlara sosyal hizmet uzmanlarının istihdam edilmesi önerilmektedir. Sosyal hizmet işyerinde yaşanan sorunların üstesinden gelmeye ve böylece çalışan herkes için daha onurlu bir çalışma ortamının oluşumuna ve buna katkı sağlamaya destektir (Bates ve Thompson, 2007: 283). İş yerlerinde sosyal hizmet uygulamaları kapsamında mobbinge karşı sosyal hizmet uzmanları her türlü önlem almalı, takibi yapmalı ve kurumları insan onur ve değerine yaraşır, personel tatmini maksimum olan, verimli, kaliteli ürünlerin ortaya çıkarıldığı yerlere dönüştürmek için ellerinden geleni yapmalıdırlar.

Aynı zamanda mobbingin tüm kurumlarda yaşanan bir sorun olduğu düşünüldüğünde çözüm sürecinde de tüm kurumlar yer almalıdır. Başta Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı olmak üzere tüm Bakanlıkları dahil edildiği mobbing vakalarının takip edilebileceği bir veri tabanı ve mağdurların bilgilerinin gizli kalması koşuluyla platformlar oluşturulmalı, veriler düzenli olarak kontrol edilmeli, en fazla vakalar hangi kurumlarda tespit edilerek bu vakalara sebep olan mobbing uygulayıcıları hakkında gerekli işlemler yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AKGEYİK, Tekin, Meltem Güngör Delen, Şelale Uşen ve Umay Omay (2009). "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt: 56, ss. 91-150.
- ATMAN, Ümit (2012). "İş Yerinde Psikolojik Terör: Mobbing", **Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi**, Cilt: 3, ss.157-174.
- AYDIN, Şule, Nilüfer Şahin, ve Dilek Uzun (2007). "Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 61-74.
- BATES, John ve Neil Thompson (2007). "Workplace Well-Being: An Occupational Social Work Approach", **Illness, Crisis & Loss**, Cilt: 15, Sayı: 3, ss. 273-284.
- ÇETİN, Cemile ve Nurgül Bağcı Kurt (2014). "Mobbing ve Çalışan Sağlığı", **Toplum ve Sosyal Hizmet**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 111-126.
- ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (2017). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (**Mobbing**) **Bilgilendirme Rehberi (4. Baskı)**, Ses Reklam, Ankara.
- ÇARIKÇI, İlker H. ve Hüseyin Yavuz (2009). "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 10, ss. 47-62.
- ÇUKUR, Cengiz (2009). **Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Uzmanlık Tezi, TBMM Basınevi, Ankara.
- ÇUKUR, Cengiz (2016). **Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz**. TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, TBMM Basınevi, Ankara.
- DUYAN, Veli (2014). **Sosyal Hizmet Temelleri, Yaklaşımları, Müdahale Yöntemleri**, Sosyal Çalışma Yayınları, Ankara.
- EINARSEN, Ståle (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach", **Aggression and Violent Behavior**, Cilt: 5, Sayı: 4, ss.379-401.
- ERDEM, Mustafa Ruhan, ve Benay Parlak (2010). "Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing", **TBB Dergisi**, Cilt: 88, ss. 261-286.



- FORSYTH, Donelson R. (2010). **Group Dynamics (5th ed.)**, Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- GEDİKKAYA, Muhammed Tolga (2019). Kamuda Psikolojik Taciz (Mobbing) İle Mücadele Politikasının Değerlendirilmesi: Psikolojik Taciz Genelgesi Örneği, **Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 53-70.
- GÜRDOĞAN, Arzu (2012). “Mobbing Kavramının Birey ve Örgüt Açısından Önemi”, **Yeni Fikir Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 9, ss. 64-74.
- IFSW. <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work/> Erişim Tarihi: 12.09.2021.
- İZMİR, Gökalp ve Aygül Fazlıoğlu (2011).İşyerinde Psikolojik Taciz (**Mobbing**) ve **Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No: 6.
- KAYHAN, Necati (2018). “Üniversitelerde Mobbing İle Mücadele ve Kurumsallaşma Sorunları”, **Ombudsman Akademik**, Cilt: 4, Sayı: 8, ss. 39-57.
- KONGAR, Emre (1972). **Sosyal Çalışmaya Giriş**, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara.
- LEYMAN, Heinz (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 165-184.
- MARMOT, Micheal, Johannes Siegrist ve Tores Theorell (2006). **Sağlık ve İş Yerindeki Psikososyal Ortam**, Editör: Micheal Marmot ve Richard G. Wilkinson, İnsev Yayınları, İstanbul.
- MERCANLIOĞLU, Çiğdem (2010). “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 37-46.
- MATTHIESEN, Stig Berge ve Ståle Einarsen (2007). “Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences”, **Violence and Victims**, Cilt: 22, Sayı: 6, ss. 85-104.
- NAMIE, Gary (2003). “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journal**, Cilt: 68, Sayı: 2, ss. 1-6.

- NAMIE, Gary, ve Ruth Namie. (2009). "US Workplace Bullying: Some Basic Considerations and Consultation Interventions", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Cilt: 61, Sayı: 3, ss. 202-219
- NASW (1981). Standarts for the Classification of Social Work Practice, Washington.
- NASW (2021). "Read the Code of Ethical Principles", <https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-English>, (Erişim Tarihi: 07.11.2021).
- ÖZEN ÇÖL, Serap (2008). "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, Cilt: 4, ss. 107-134.
- ÖZKUL, Burcu ve İlker H. Çarıkçı (2010). "Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 481-499.
- ÖZMETE, Emine ve Ayşegül Laleoğlu (2013). "İnsani Hizmet Örgütlerinde Sosyal Çalışmacıların Karşılaştıkları Mobbing Davranışları İle İş Tatmini ve Sağlık Sorunları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **Toplum ve Sosyal Hizmet**, Cilt: 24, Sayı: 2, ss. 23-44.
- POLAT, Oğuz. (2016). "Şiddet", **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, ss.15-34.
- SHEAFOR, Bradford W. ve Charles J. Horejsi (2015). **Sosyal Hizmet Uygulaması Temel Teknikler ve İlkeler**, Nika Yayınevi, Ankara.
- SLOAN, Lacey M., Tom Matyók, Cathryne L. Schmitz, & Glenda F. Lester Short (2010). "A Story To Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace", **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 87-97.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve, Fatma Akdemir Mansur (2009). "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.83.
- TINAZ, Pınar (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*. Cilt: 4, ss. 13-28.
- TINAZ, Pınar (2008). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, ve Mahmut Akbolat (2012). "Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 28, ss. 19-29.

- TÜNDE, Szigety (2012). "Early Predictors of Workplace Mobbing", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Cilt: 33, ss. 418-422.
- ULUSOY, Zeynep Duygu (2013). "Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi", **TBB Dergisi**, Cilt: 105, ss. 129-170.
- UZUN, Kıvanç ve Taner Artan (2020). "Sosyal Hizmet Uzmanlarının Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Algısı ve Tükenmişlik ile İlişkisinin Araştırılması: İstanbul İli Örneği", **Arch Health Sci Res**, Cilt: 7, Sayı:3, ss. 271-280.
- YANARDAĞ, Umut ve Melek Zubaroğlu Yanardağ (2020). "İş Yerinde Sosyal Çalışmayı Türkiye İçin Düşünmek". **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 67, Sayı: 4, ss. 2249-2270.
- YAVUZ, Ercan, ve Arzu Gürdoğan (2013). "Örgütlerde Psikolojik Şiddet Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, Cilt: 1, Sayı: 4, ss.3-11.
- YILMAZ, Abdullah, Derya Ergun Özler ve Nuray Mercan (2008). "Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 26, ss. 334-357.
- YİĞİTBAŞ, Çağla ve Süleyman Erhan Deveci (2015). "Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing", **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG)**, Cilt: 11, Sayı: 42, ss. 23-28.
- ZASTROW, Charles (2013). **Sosyal Hizmete Giriş**, Nika Yayınevi, Ankara.