



Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi

Semra Tetik

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu

Özet

Son yıllarda örgütlerde mobbing uygulamaları artmaktadır. İşyerinde bir kişinin sürekli ve sistematik olarak bir ya da birden fazla çalışan tarafından saldırgan davranışlara hedef haline getirilmesiyle mobbing (psikolojik şiddet) meydana gelmektedir. Bu tür davranışlar kişi üzerinde travmalara sebep olmaktadır.

Örgütlerde çalışanlara yönelik oluşan baskı ve zorlama olarak ifade edilen mobbing hem çalışanlar hem de örgütler açısından bir çok olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Mobbingin yaşandığı örgütlerde; çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve buna bağlı olarak işgören devir hızının arttığı bilinmektedir.

Bireysel ve örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilen mobbing olgusunun farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bütün bu nedenlerle bu çalışma, kavramsal bir çerçevede bu konulara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbing Süreci, Mobbingin Etkileri

Mobbing Concept and Its Importance in Terms of Individuals and Organizations

Abstract

Mobbing practices have recently been increasing in organizations. Mobbing occurs when someone at work is systematically subjected to aggressive behaviour from one or more colleagues or supervisors over a period of time, in a situation where the targets find it difficult to defend himself or herself to escape the situation. Such treatment tends to stigmatise the target and may cause severe psychological trauma.

Mobbing which means oppression and coercion exercised on employees may result in negative consequences both for the organization and its employees. In organizations which mobbing occurs a desire to leave work, a decrease in organizational commitment and dependently a rise in employee turnover are frequently seen.

Having serious unfavorable effects both on an individual and organizational even on a social basis; realizing the mobbing behavior, identifying its reasons and taking the necessary caution are essentially important. This study aims at throwing light on these subjects through an conceptual study.

Keywords: Mobbing, Mobbing Process, Effects of Mobbing

1. GİRİŞ

Örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklimi yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Yaygın amaç, örgütlerde istenmeyen ya da yıpratılmak istenen kişilere karşı baskılar yaparak, onların direnme gücünü yok edip, işten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Mobbing, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli davranışlardır. Bu davranışlar, davranışı gerçekleştirenin psikolojik yapısı ve içinde bulunduğu durumdan, mağdurun kişiliği ve içinde bulunduğu durumdan ve son olarak da örgütün

kültürü ve yapısından kaynaklanabilmektedir.

Bir araştırmaya göre mobbing, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygındır. Yüksek işsizlik oranları ve dolayısıyla çalışanın değersiz görülmesi mobbingin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak her işyerinde ve her türlü kuruluştaki rastlanabilir. Son yıllarda özellikle gelişmiş, rekabetin yoğun olduğu ülkelerde yaygınlaşan mobbing davranışları hem bireylere, hem de örgütlere zarar vermektedir. Dolayısıyla mobbing davranışlarının önlenmesi ve yönetilmesi gereklidir.

2. Mobbingin Tarihçesi

Mobbing kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı (etolojist) olan Lorenz tarafından, 1960'larda bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003:3). 1972'de Heinemann, ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak

için bu terimi kullanmıştır. Heinemann, önlem alınmazsa arkadaşlarının şiddet gören çocukların sonunun intihara kadar uzanabileceğini vurgulamıştır (Leymann, 1996: 166).

Daha sonraları 1980'lerin başında Leymann, benzer türde davranışların iş yerlerinde de mevcut olduğunu tespit etmiştir. Leymann, kendisinin bu fenomenle 1984'te tanıştığını, ancak bu fenomenin kesinlikle çok eski ve her kültürde bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş ve 1982'de başlayan ve 1983'te küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bir araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir (Leymann, 1996:166).

1983 yılında Norveç'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Professor Doktor Dan Olweus idare etmiş ve okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "Bullying" terimi kullanılmıştır. Araştırma sonunda çocukları ve gençleri korumak adına başlatılan programlar 1990'dan itibaren İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde de uygulamaya konulmuştur. İlk ve orta dereceli okullardaki öğrencilerin %15'inden fazlası, okulda zorba veya kurban olarak bu olgunun içinde yer almaktadır (Olweus, 1993; Yavuz, 2007: 7).

1988'de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC'de yapılan programlarda mobbing olgusuna kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992'de "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İşyerinde Bullying:Nasıl korunulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır. Adams, "bullying" terimini sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmaktadır. Bunun nedeni olarak da böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığını sebep olarak göstermektedir (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009:65).

Ülkemizde ise, konu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot'ın "MOBBING: Emotional Abuse in the American Workplace" adlı kitabı, "Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz" adıyla Osman Cem Öneroy'un çevirisi ile Sistem Yayıncılık'tan çıkmıştır. Bunu 2005 yılından itibaren, Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir (Yavuz, 2007:7).

3. Mobbing Kavramı

Örgütlerde, çalışanlar açısından rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, çözülmediği takdirde iş bırakmaya kadar varabilen sonuçlara neden olan mobbing (psikolojik şiddet) sorununa son dönemlerde sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Bu nedenle de, mobbing ile ilgili araştırmalar giderek yaygınlaşmakta ve pek çok çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır (Aydın ve ark., 2007:61).

Mobbing en basit tanımlamayla duygusal bir saldırı ve taciz türüdür. Saldırıda bulunanın, saldırıya maruz kalan kurbanı yönelik sistemli ve etkili bir yıpratma girişimi olan mobbing, işyerinde saldırgan, gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına kadar varabilen bir dizi sataşmaları içerir (Alparslan ve Tunç, 2010:146).

Literatürde özellikle son yıllarda, pek çok mobbing tanımı yapılmaktadır. Kavrama yönelik yapılan tanımlardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Mobbing kavramı ingilizcede "mob" kökünden gelmektedir. Mob sözcüğü, kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk anlamındadır. Mobbing sözcüğü ise, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Tınaz, 2006a:7). Mobbing kavramının Batı literatürüne yeni giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005:20).

Leymann mobbing kavramını "iş yaşamında bir veya daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör" biçiminde tanımlamıştır. Mobbing eylemlerinin teşhisinde bunun en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını ölçüt olarak kabul etmektedir (Leymann, 1996:165). Halen bu konuda tartışmalar sürmekte, farklı ölçütler kullanılarak yapılan çalışmalarda farklı prevelans hızları elde edildiği görülmektedir. En sık görülen ölçüm araçları, Leymann'ın Psikolojik Terör Tipolojisi (LIPT) ve son zamanlarda da Einarsen'in Negatif Davranış Anketidir (NAQ) (Gül, 2009:516).

Browne ve Smith'e (2008:132) göre mobbing, doğrudan bir çalışana yönelik, sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006a:8).

Zapf ve Leymann'a (1996) göre çalışma hayatında mobbing veya psikolojik şiddet olarak ele alınan kavram; düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar belli sıklıklarla görülür (istatistiksel olarak haftada bir veya daha fazla) ve belli bir süre (istatistiksel olarak 6 ay ve daha fazla) devam eder (Tutar vd., 2010).

Brodsky'e göre mobbing, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrarlanan ve süreklilik gösteren ve yöneldiği kişi üzerinde baskı yaratan, kişiyi korkutan ve yıldırıcı davranışlardır (Çavuşoğlu, 2005:28).

Mobbing, kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, alaya alınması, hakkında dedikodu çıkarılması veya diğerleriyle iletişimden mahrum bırakılması gibi birçok davranış şeklinde görülebilir. Field (2004) mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, "mağdurun benliğini öldürme çabası" olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etme arzudur. Einarsen (2000:379) mobbingi, çalışanların ve yönetimin kabul ettiği kaba davranışlarla zaman içinde gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Einarsen aynı zamanda mobbingin, çoğu zaman uzun vadeli bir süreç olduğunu ve bu eylemlerin, bu süreç içinde zamanla düzeyinin arttığını ve eylemlerdeki bu artışı, çoğu kişinin fark etmediğini de belirtmektedir. Bu tanıma benzer bir tanım da Yücutürk'ün (2003) tanımıdır. Yücutürk mobbingi, örgütte, sık sık uygulanan uzun süre devam eden düşmanca eylemler olduğunu belirtmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007:347).

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur bulunmaktadır: Birincisi mobbing uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkincisi bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediğidir. Üçüncü unsur da mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır. Yani eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar sürede devam ettirildiğidir (Çobanoğlu, 2005:22).

Leymann davranışın temel yapısına göre beş ana grupta topladığı toplam 45 farklı mobbing davranış özelliği tanımlamıştır (Davenport vd., 2003:18-19). Bu beş ana başlık şöyledir:

1. *Kendini göstermesini ve iletişimini engelleme:* Üst konumundaki kişilerin mağdurun kendini ifade etme ve sergileme olanaklarını kısıtlaması. Örneğin, mağdurun sürekli sözünün kesilmesi, yüzüne bağırılması veya yüksek sesle azarlanması, yaptığı işin sürekli eleştirilmesi, başarılarının görmezlikten gelinmesi ve başarısızlıklarının abartılması vb.

2. *Sosyal ilişkilerden yalıtma:* Çevresindeki insanların mağdurdan uzaklaşması, konuşmaması, sanki orda değilmiş gibi davranması vb. . .

3. *Saygınlığına saldırıda bulunulmak:* İnsanların mağdurun arkasından kötü konuşması, asılsız söylentilerin ortada dolaşması, gülünç durumlara düşürülmesi ve cinsel imalar yapılması vb.

4. *Yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırıda bulunmak:* Mağdura hiçbir özel görev verilmemesi veya verilen işlerin geri alınması, anlamsız işler verilmesi,

işin sürekli değiştirilmesi ve mali yük getirecek genel zararlara sebep olunması vb.

5. *Doğrudan sağlığa saldırıda bulunmak:* Mağdurun fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması, fiziksel şiddet tehditleri yapılması, fiziksel zarar görmesi ve cinsel tacize uğraması vb.

Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında mobbinge neden olmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez gerçekleşmesi", "en az 6 ay süregelmesi", "belirli bir hedefe yönelik olması" ve "mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması" gerekmektedir (Solmuş, 2005:6).

4. Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Davenport at al., 2003:22).

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Einarsen, 2000: 379-401; Vartia, 2003:10-11; Özler ve ark., 2008):

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek istenerek uygulanmasıdır.
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

Leymann (1996) mobbingi beş aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır. Buna göre süreç aşağıdaki gibi işlemektedir:

1. *Çatışma Aşaması:* Bu aşama, daha çok bir çatışmanın tetiklemeyle oluşacağı gibi var olan bir çatışmanın alevlendirilmesi ve kışkırtılmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Mobbingi oluşturmaya yönelik her hangi bir çatışmanın nasıl geliştiği çoğunlukla tam olarak bilinmemektedir (Sürgevil ve ark., 2009:38).

2. *Saldırgan Eylem Aşaması:* Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir.

Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. *Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması*: Yönetim sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içerisindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2006a:80).

4. *Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama*: Mobbing mağduru; mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için tıbbi yardım almaya çalıştığında, işyerindeki diğer çalışanlarında bu durumdan haberdar olmalarıyla mobbing mağduru hakkında yanlış yorumlar yapılmaya başlanır. Böylece kişi hak etmediği halde “zor insan, paronayak kişilik veya akıl hatası” olarak damgalanır. Buna yönetimin yargısıyla birlikte, mobbing olgusu hakkında yeterli kadar bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları eklenirse, mobbing’de negatif döngü hızlanır. Çalışanın aldığı destek ve yardımlarla yeniden işine dönmesi beklenirken, genelde uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir (Yavuz, 2007:28).

5. *İşten Çıkarılma Aşaması*: En son aşamada, mobbing saldırılarına maruz kalan kişi, ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak iş hayatından uzaklaşır. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi yardım almasını gerektirmektedir (Sürgevil ve ark., 2009:38).

Mobbing sürecinde; kişinin saygınlığına, güvenirliliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır. Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli dedikodular ortaya çıkar. Bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilir. Sistematik ve sürekli olarak uygulanır. Kişi devamlı olarak kusurlu duruma düşürülür, boyun eğmeye zorlanır. İşten ayrılmaya mecbur edilir ve bu kişinin kendi seçimi olarak gösterilir.

Bu süreçten her birey farklı etkilendiği için, etkilenme dereceleri de ciltteki yanıklara benzetilerek, öznel bir şekilde değerlendirilmelidir.

5. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing süreci, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm işyerlerinde kültür farkı gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu süreç içerisinde kendilerine ait rolleri oynayan üç grup insan olduğu söylenebilir. Bunlar (Tınaz, 2006a:57):

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri

Dolayısıyla çalışma yaşamında herkes, bu roller bağlamında mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zaman da birbirlerini de etkilemektedirler.

5.1. Mobbing Uygulayanlar

Leyman’a (1996) göre, mobbing uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, mobbinge başvururlar. Kendi adları ve konuları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranışlar seçilemeye iter. Bu açıdan mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur.

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değildir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2006a:57).

En sık rastlanan mobbingci tipleri (Tezcan vd., 2009):

- *Fesat mobbingci*: Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.
- *Hiddetli mobbingci*: Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sürekli bağırma, beddua etme modundadır. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez yapar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.
- *Megaloman mobbingci*: Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.
- *Sadist mobbingci*: Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bu kişi ‘sapkın narsist’ olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşik kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilir.
- *Dalkavuk mobbingci*: Yöneticilerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Yöneticinin dalkavuşu gibidir.
- *Zorba mobbingci*: Sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.
- *Korkak mobbingci*: Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için mobbing uygulamayı seçer.
- *Eleştirici mobbingci*: Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.
- *Hayal kırıklığına uğramış mobbingci*: Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yeterliksizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

5.2. Mobbing Mağdurları

Mobbing araştırmalarında elde edilen bulgulara göre, mobbing mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, mobbing tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustafsson, 1996:251-275). Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir.

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bunlar (Huber, 1994:24-25; Tınaz, 2006b:20):

- *Yalnız bir kişi:* Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- *Farklı bir kişi:* Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.
- *Başarılı bir kişi:* Önemli bir başarı göstermiş, yöneticisinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- *Yeni gelen kişi:* Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing süreci bir dram olarak değerlendirilirse; oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır. Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkaları tarafından belirlenen bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.

5.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazende sürece katılan kişilerdir. Bir olayda susan kişinin, o olayı üstü örtülü de olsa kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir.

İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür. Bunlar (Tınaz, 2006b:21-22):

- *Diplomatik izleyici:* Bir çatışma olgusu

karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

- *Yardakçı izleyici:* Bu izleyici mobbinge çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- *Fazla ilgili izleyici:* Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.
- *Bir şeye karışmayan izleyici:* Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbinge yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- *İki yüzlü yılan izleyici:* Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbinge destek çıkar veya kendisine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

6. Mobbingi Ortaya Çıkaran Yönetmel ve Örgütsel Nedenler

Mobbingin her işyerinde veya kuruluşta ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür (Davenport at al., 2003:47). Mobbingi ortaya çıkaran bazı yönetmel ve örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir (Shallcross, 2003:7; Tınaz, 2006c:4):

- Aşırı hiyerarşik yapı
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi
- Zayıf liderlik
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Kötü yönetim
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Yoğun stresli işyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Ahlak dışı uygulamalar
- Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler

- Hatalı personel seçim ve işe alım süreci
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması

7. Mobbingin Birey ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Mobbing eylemleri, hem bireyler hem de örgütler açısından olumsuz etkilere yol açmaktadır.

7.1. Mobbingin Bireysel Etkileri

İşyerinde mobbing sürecinde en büyük zararı gören mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan mobbingin etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur.

Mobbingin birey üzerindeki sosyal etkilerine bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinden de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar. (Tınaz, 2006a:153).

Mobbingin yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlılaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder (Toker Gökçe, 2010:8). Mobbinge maruz kalan bireylerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, halsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

7.2. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Mobbingin örgütsel etkileri, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan mobbing nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya

zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

Diğer taraftan örgütlerin ödemesi gereken sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir işyerinde çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve bir takım taciz edici davranışlara maruz kalıyorsa, iş ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, işletmenin saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur (Tınaz, 2006a:158). Nitekim işletme yönetimleri, çatıları altında uygulanan mobbingin sürmesine göz yumdukları takdirde kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve olumsuz bir örgüt iklimi ortamı oluşur. Genel saygı duygularında azalma gözlenirken örgüt kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır.

Mobbingin örgütlere, verimlilik ve çalışanların iş doyumları açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğü sebebiyle bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik yaratıcılığı kısıtlar. İşyerinde yaşanan mobbing sonucunda çalışanların dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler (Royal College of Nursing (RCN), 2002:3; Tınaz, 2006b:19). Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

8. Mobbinge Mücadele Yöntemleri

Mobbinge mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır.

Konuyla ilgili herkes, işyerinde mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır.

Bireyin bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi çok güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilirler. Ayrıca bu olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde büyük ölçüde azalacaktır. Dolayısıyla konuyla ilgili

olarak toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (Tmaz, 2006b:26-27).

Özetle, işyerinde mobbinge ilgili farkındalığı artırma mücadelesinin ilk adımları şu şekilde sıralanabilir:

- Yaşanılan olgu ve sürecin adının konması,
- Önlemlerin alınması,
- Bilgilendirmenin sağlanması,
- Geri bildirim alınması.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır.

Örgütlerde yönetim süreçlerine ilişkin yasa ve kurallar, uygulamaların asli özelliklerini ve nasıl yapılacağını tanımlamaktadır. Ancak uygulayıcıların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler bakımından farklılık göstermektedir. Örneğin çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayrım net bir şekilde belirlenmemiştir. Çalışanlarla işbirliği gerçekleşmemekte, katılım sağlanmamaktadır. Eğitim farklılıklarına, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir. Buna karşılık yaranma ve dalkavukluk önemsenmekte, dedikodu artmaktadır. Yıldırıcı, korkutan, tehdit eden davranışlar, görmezden gelinerek cezazsız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, örgütlerde mobbing sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ve gizlenmesine ortam hazırlamaktadır.

İlginç nokta şu ki, mobbing tüm sektörlerde görülüyor, ama sosyal işlerde, öğretmenler arasında, eğitim kurumlarında risk faktörü daha yüksek: ortalamanın 2.8 katı. Satış elemanları, bankacılık ve sigortacılık sektörleri bu sektörü izliyor. Teknik elemanlar ve tıbbi yardımcı sektörlerde çalışanlar da yüksek mobbing riski taşıyorlar (ishukuku.blogcu.com, 2007; Paksoy, 2007:27). Özetle mobbing ya da işyerinde psikolojik şiddet, çok yaygın ve yanı başımızda yer alıyor. Çok insan acı çekiyor, hastalanıyor ve zarar görüyor. Ülkemizdeki kurumların genelde farkında olmadığı bu olgu, aynı zamanda yüksek maliyet kaynağı. Dolayısıyla mobbinge mücadele hem bireysel hem de örgütsel açıdan çok önemlidir. Bu sorunla mücadele edebilmek için de öncelikle yaşanan sürecin adı konulmalı, gereken önlemler alınmalı ve

diğer çalışanlar da bilgilendirilmelidir.

Mobbinge etkili bir şekilde baş edebilmek için şunlar önerilebilir (Özer, 2009):

- Yabancı kökenli “mobbing” kelimesi yerine konuyu aynı kapsam içerisinde ifade edebilecek Türkçe kelime karşılığı bulunmalıdır.
- Mobbingin kapsam ve sınırları açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Bu yöndeki ihlaller ceza hukuku kapsamında suç olarak değerlendirilmelidir.
- Mobbinge uğrayan kişilerin uğradıkları maddi ve manevi zararların giderilmesi yönünden ilgili kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku kapsamında mobbinge uğrayan çalışana derhal fesih hakkı ile birlikte diğer tazminatlardan hariç olmak üzere cezai şart mahiyetinde caydırıcı bir “mobbing tazminatı” ödenmesi konusunda ilgili kanunlarda düzenlemeler yapılmalıdır.
- Mobbingi özendirir mahiyette yazılı ve görsel yayınların yapılması da engellenmelidir.
- Türkiye, kadınların işgücüne katılımı açısından % 25,4 ile OECD ülkeleri içinde en düşük orana sahiptir. Çeşitli yasal ve pratik önlemlere rağmen, cinsiyet ayrımcılığı ülkemizde bir problem olarak kalmaya devam etmektedir. İşyerlerinde ve işe girişlerde, cinsiyet, ırk veya etnik köken, din veya inanış, özürüllük, hükümlülük, yaş ve cinsel eğilim sebebiyle yapılan ayrımcılığın herhangi bir açığa yer bırakılmadan düzenlenmesi gerekmektedir.
- Mağdurun, baskı gördüğü işyerinden ayrılmasıyla gördüğü maddi zararın tazmini gerekmektedir. Tazminat olarak uygun görülen miktarın belli bir oranı zorbadan, diğer kısmı ise şirketten alırsa, bu yaptırımın etkisiyle, mobbing daha çabuk kontrol altına alınacaktır.
- İşyerlerinde, Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi’nde çalışan kişileri korumak için hazırlanan “İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası” benzeri uygulamaların başlatılması ve denetlenmesi sağlanmalıdır. Denetleme kadar yasal yaptırımların caydırıcılığı da göz önüne alınarak, yasalardaki boşluklar doldurulmalıdır.
- Ülkemizde mobbing olgusuna yönelik duyarlılık ve önlem alma faaliyetlerinin artırılması ile mobbing kurbanlarına maddi ve manevi yardım sunabilmek için yapılan çalışmalar, son yıllarda artarak devam etmektedir. Bilim insanları, sağlıkçılar, sendikalar, hukukçular, sosyologlar, psikologlar ve mağdurlar, mobbing konusunda, araştırmalarıyla, çalışmalarıyla, yayınlarıyla, internet siteleriyle, kitap ve röportajlarla görüş ve düşüncelerini açıklayarak, mobbing kavramının herkes tarafından anlaşılması için çaba sarf etmektedir. Ancak bu çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Mobbing ile ilgili bakanlık ve kurumlar birbirleriyle irtibatlı olmalı, çalışmalar, oluşturulacak ortak bir birim aracılığıyla daha sistemli yürütülmelidir.
- Mobbing kavramının içeriği, kapsamı,

uygulama alanları, yasal yaptırımları, kişi ve kurumların hak ve yükümlülüklerinin herkes tarafından öğrenilmesi için yazılı ve görsel yayınlar hazırlanmalı, televizyon ve radyo programları, bilgilendirme toplantıları, sempozyumlar düzenlenmelidir.

- İşyerlerinde yapılacak eğitim çalışmaları ve toplantılarla, çalışanların ve işverenlerin mobbing konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

- Belirli şartları taşıyan işyerlerinde, daha verimli bir çalışma ortamı hazırlanmasını destekleyecek bir unsur olarak psikolojik danışmanlık birimi oluşturulmalı ve mobbing konusunda eğitim almış psikolog bulunması zorunlu tutulmalıdır.

- Ailede öğrenilmeye başlanan kişiye ve kişilik haklarına saygının çocukların dimağlarına daha iyi yerleşmesini sağlamak için, okullarda “kişiye ve kişilik haklarına saygı” içerikli ders konulması yararlı olacaktır. Bu sadece mobbing için değil, hayatın her aşamasında insanlar için önemli ve gerekli bir konudur.

- Türkiye’de işyerlerinde çalıştırılan özürliülerin iş ortamında özü nedeniyle mobbinge uğramaması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Kanun işverenlere ve kamu kurumlarına da işyerlerinde gerekli fiziki düzenlemeleri yapma zorunluluğu getirmelidir.

- Üniversiteler veya ilgili kuruluşlar mobbing konusunda çalışmalar yapmalı, işyerlerinde ve diğer yerlerde uygulanan mobbing çeşitlerine, dağılım ve yayılım oranlarına yönelik istatistikî veriler oluşturmalı, bu alanlarda araştırmalar yapılmalıdır.

- Japonya’da olduğu gibi bir ALO MOBBİNG hattı oluşturulmalıdır. Burayı arayanlar hem sorunlarını iletmiş, hem de mobbinge ilgili araştırmalarda bir veri tabanı oluşturulmuş olur.

Gelişmiş ülkeler, işyerlerindeki yıldırma sorunlarına çok fazla duyarlılık göstermekte, sorunu çalışan kitlelere çeşitli boyutları ile tanıtmak için özel çalışmalar yürütmektedir. Gazeteler ve televizyonlar bu konuya yer vererek uzmanların görüşlerini yansıtmaktadır. Oluşturulan çeşitli kuruluşlar, mağdurlara hem hukuki hem de sağlık desteği sağlamaktadır. Bu sürece ilişkin binlerce İnternet sitesinde mağdurların yaşadığı olaylar, sorunlar ve uygulamalar yer almaktadır.

Ülkemizde ise yıldırma sürecine ne akademik çevrelerin ne iş çevrelerinin ne de meslek örgütlerinin henüz yeterli dikkati çekilememiştir. Oysa benzer sorunlar pek çok işyerinde yaşanmakta ve ekonomik kriz ortamında daha da artmaktadır. Bu süreç görmezden gelinmeyecek kadar ciddi bir şekilde tüm çalışanları tehdit etmektedir

KAYNAKLAR

Alparslan, M. A. ve Tunç, H. (2010). “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi”, <http://sdu.edu.tr/edergi>, (Erişim Tarihi:29.02.2010).
Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D. (2007). “Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama

İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 2, s.61-74.

Browne, M. N. and Smith, M. A. (2008), “Mobbing in The Workplace: The Latest Illustration of Pervasive Individualism In American Law”, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, Vol. 12, p.131-161.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), s.345-362.

Çobanoğlu, Ş. (2005). İşyerinde duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.

Davenport, N., Swartz, R.D. ve Eliot, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev.: Osman Cem Önertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Einarsen, S. (2000). “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Agression and Violant Behaviour*, 5(4): 379-401.

Gül, H. (2009). “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), s.515-520.

<http://ishukuku.blogcu.com/1653197/> (2007).

Huber, B. (1994). *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz*, Niedrenhausen, Falken, p.24-25.

Koç, M. ve Urasoğlu Bulut, H. (2009). “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), s.64-80.

Leymann, H. (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, s.165-184.

Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996), “Mobbing at Work and The Development of Post Traumatic Stress Disorders”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), p.251-275.

Olweus, D. (1993). *Bullying at School What We Know and What We can Do*, Oxford, Blackwell.

Özer, D. (2009). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu”, <http://www.bilka.org.tr/Mobbing1.doc>. (Erişim Tarihi: 04.04.2010).

Özler, D. E., Giderler Atalay, C. ve Dil Şahin, M. (2008). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.22, <http://uvt.ulakbilimigov.tr> (Erişim Tarihi:06.02.2010).

Paksoy, N. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Royal College of Nursing (RCN). (2002). “Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers”, London.

- Shallcross, L. (16-17 October 2003). "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.
- Solmuş, T. (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)" *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.7, S.2, Haziran.
- Sürgevil, O., Fettahlıoğlu, O., Gücenmez, S., Budak, G. ve Budak, G. (2009). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi>, (Erişim Tarihi:27.02.2010).
- Tezcan, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2009). İşyerinde Mobbingci ve Kurban Tiplerleri, <http://www.msxlab.org>, (Erişim Tarihi:06.02.2010).
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Tınaz, P. (2006b). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz" http://www.calismatoplum.org/sayı_10, (Erişim Tarihi:03.02.2010).
- Tınaz, P. (2006c). "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", <http://www.toprakisveren.org.tr>, (Erişim Tarihi:20.03.2010).
- Toker Gökçe, A. (2010). "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve" <http://www.universite-toplum.org>, (Erişim Tarihi:20.03.2010).
- Tutar, I., Başlama, M. C., Kütahneçioğlu, N. ve Dereli, Ö. (2010). "İşyerinde Mobbing Duygusal Taciz: İzmir'de Bir Uygulama Örneği", <http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc>, (Erişim Tarihi:04.02.2010).
- Vartia, M. (2003). "Workplace Bullying- A study on the Work Environment, Wellbeing and Health", Unpublished PhD Thesis, Helsingfors. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanen/workplace.pdf>.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

