



İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları

Mobbing in Business Life and Ways to Deal With Mobbing

Yusuf GÖYMEN*

Öz: Mobbing, hedef alınan birey ya da bireylere yönelik sistematik bir şekilde uygulanan, yıldırma, yalnızlaştırma, pasifize etme ve işten uzak bırakmaya yönelik kapsamlı davranışlardır. Bu davranışlar, mağdurların kişilik değerlerine, ahlaki değerlerine, mesleki durumlarına, aile yapısına, sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına zarar veren olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür. Süreç içerisinde mobbingin etkileri sadece kişiler üzerinde değil, örgütler üzerinde de görülmeye başlanmıştır. Örgütler üzerinde görülen mobbing etkileri bütün toplumu ilgilendiren bir olgu haline gelmesine sebep olur. İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz (mobbing) terimi, işyerlerinde çalışmakta olan insanlara yönelik, düşmanca, tehditkâr ve etik olmayan davranış biçimlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz, baskı, çatışma, şiddet, yalnızlaştırma ve yıldırma unsurlarıyla beraber bireyin işyerlerinden uzaklaştırılmasını hedef ve amaç belirleyen, bu sebeple çok sayıda eylem ve ifadeyi içerisine alan sistematik bir süreçtir. Şiddet ve çatışma, hangi şekillerde olursa olsun insanlara vermiş olduğu zararlar açısından kabul edilmesi mümkün olmayan bir olgudur. Genel anlamda fiziksel şiddetlerin yarattığı sonuçlardan ve onu uygulayan kişilerden bahsedilse de psikolojik tacizin insanlarda yarattığı hasarlar en az onun kadar konuşulmaya, nitelendirilmeye ve tartışılmaya değerdir. Öncelikle iş hayatında yaşanan ve çalışanların özel hayatlarını ve çalışma hayatlarını etkileyen psikolojik taciz (mobbing) çok önemli bir örgütsel problem olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle İş hayatındaki en gizli tehlike ve risklerden birisi haline gelen mobbing, günümüzde hem kamu hem de özel sektörlerde sıklıkla karşılaşılan önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacı mobbing ile ilgili araştırmalara fayda sağlamak ve mobbing'in tam olarak ne olduğunu açıklayarak mobbing süreci hakkında bilgi vermektir. Bu doğrultuda çalışmada, mobbinge sebep olan etkenler anlatılmış, mobbingin sonuçlarına değinilmiş ve mobbinge başa çıkabilme yollarından bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbing Süreci, Psikolojik Taciz, Yıldırma, Örgütsel Çatışma.

* yusuf_gymen@hotmail.com ORCID: 0000-0001-6188-5461

Abstract: *Mobbing is a comprehensive behavior that is systematically applied to the targeted individual or individuals, intimidation, loneliness, passivation and dismissal. These behaviors are negative attitudes and behaviors that harm victims' personal values, moral values, professional status, family structure, social relationships and health. In the process, the effects of mobbing started to be seen not only on individuals but also on organizations. Mobbing effects seen on organizations cause it to become a phenomenon that concerns the whole society. The term psychological harassment (mobbing) applied in workplaces is used to describe hostile, threatening and unethical behaviors towards people working in the workplaces. It is a systematic process involving many actions and expressions, which determines the goal and purpose of removing the individual from the workplace with the factors of psychological harassment, oppression, conflict, violence, isolation and intimidation applied in the workplaces. Violence and conflict is an unacceptable phenomenon in terms of the harms it inflicts on people in whatever form. Although the results of physical violence and the people who apply it are mentioned in general terms, the damage caused by psychological harassment in humans is worth talking, qualifying and discussing at least as much. First of all, psychological harassment (mobbing), which is experienced in business life and affects the private and working lives of employees, is considered as a very important organizational problem. Mobbing, which has become one of the most hidden dangers and risks in business life, draws attention as an important issue frequently encountered in both public and private sectors today. The aim of this study is to benefit the researches about mobbing and to give information about the mobbing process by explaining exactly what mobbing is. Accordingly, in the study, the factors that cause mobbing are explained, the results of mobbing are mentioned and ways of dealing with mobbing are mentioned.*

Keywords: *Mobbing, Mobbing Process, Psychological Harassment, Terrorization, Organizational Conflict.*

1. GİRİŞ

Mobbing iş yaşamında her zaman var olmuş fakat yakın geçmişimize kadar adlandırılmamış bir olgudur. Rekabetin son derece önemli olduğu günümüzde ise insanların iş yaşamlarında bir adım daha önde olabilmek için sarf ettikleri fiziksel ve psikolojik çaba, çalışanlar üzerinde baskı oluşmasına neden olmuş, bu baskı ve stres sonucunda çalışanlar birbirleriyle çatışma içine girmişlerdir. Bu çatışmanın en uç noktasında ise mobbing yer almaktadır. Mobbinge maruz kalan kişilerde çeşitli psikolojik rahatsızlıklar, öz güven eksikliği, ailevi ilişkilerinde bozulma, ekonomik sorunlar gibi pek çok sorunlar baş göstermektedir (Tınaz, 2006:1).

Psikolojik taciz (mobbing), yalnızca hedef alınan kişiler için değil aynı zamanda o işyerinde çalışan diğer kişiler içinde, çalışanların performanslarını, iş yerine karşı bağlılıklarını, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, çalışma yaşamındaki huzuru olumsuz manada etkileyen istenmeyen bir süreçtir (Emül,2017:2).

Bu çalışmanın amacı, işyerinde görülen mobbing uygulamalarının nasıl geliştiğini ve gün yüzüne çıktığını açıklamaktır. Ayrıca mobbingin çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya çıkarması açısından da önemli bir alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmada, mobbingin aşamalarını, mobbingin taraflarını, mobbingin ortaya çıkaracağı sonuçları ve mobbing ile başa çıkma konularının da ele alınması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlarda bir farkındalık yaratması ve yol göstermesi açısından yararlı olabileceği ön görülmektedir.

2. MOBBİNG KAVRAMI

Mob sözcüğü, kanunlara bağlı kalmadan şiddet uygulayan düzensiz, derli toplu olmayan kalabalık anlamına gelmektedir. Latince ifadesiyle “kararsız, kalabalık” anlamına gelen mob ile vulgus sözcüklerinden türemektedir. Mob fiili ise; toplanarak saldırmak veya rahatsızlık vermek anlamındadır. 1960’lı yıllarda, Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz mobbing terimini, “hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışlar” olarak ifade etmiştir (Davenport vd., 2003:3).

Mobbing, psikolojik olarak rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, zaman geçtikçe acı verme oranı yükselen, karışık olayların hız kazandığı, sonunda mağdurun büyük zararlar gördüğü psikolojik bir süreçtir. Mobbing; bir işyerinde bir kişi veya grup tarafından, muhtelif nedenlerle, doğrudan ya da dolaylı olarak, aynı işyerinde çalışan başka bir kişi ya da kişilere yönelik süreklilik gösteren ve mağdurun psikolojik ve bedensel sağlığını olumsuz etkileyen sözlü ya da sözsüz rahatsızlık verici saldırgan davranışlardır (Gün, 2010:22).

Psikolojik taciz olarak da ifade edebileceğimiz mobbing kavramının içerisinde yer alan sıkça rastladığımız davranışlar şu başlıklar altında toplanabilir:

- Kişi ve/veya gruplara zarar verme isteğiyle yapılan psikolojik taciz,
- Kötü niyet, gözdağı verme, hakaret ve kötü söz, kötü muamele, ayağını kaydırmaya çalışma, bilinçli bir şekilde gücünü kötüye kullanma, küçük duruma düşürme, yalnızlaştırma, utandırma, rezil etme, leke sürme vb. davranışlarla yapılan psikolojik taciz (Kirel, 2008:1).

Özet olarak işyerleri içerisinde gerilimin, yıldırmanın ve çatışmalı bir iklimin oluşturulmasına sebep olan bütün psikolojik etkilerin birleştirilmesi sonucu gün yüzüne çıkan, işyeri sağlığını olumsuz etkileyen, çalışanların performanslarını ve çalışma isteklerini olumsuz yönde tetikleyen temel bir örgütsel problem olan “mobbing” kavramını açıklayacak olursak, bir iş yerinde faaliyet gösteren personellerin, başka bir personel ve/veya personellere rahatsız edici, yalnızlaştırıcı, uzaklaştırıcı, ahlaksızca ve sistematik olacak bir şekilde hakaret, söz ve bununla birlikte gösterdikleri davranışlarla psikolojik yönden taciz uyguladıkları; kısacası başka personellere yönelik psikolojik yönden saldırı gösterdikleri kompleks bir süreçtir. “Mobbing” uygulayanların temel amacı, hedef alınan kişi ve/veya kişileri, kendi istekleriyle ya da başka bir yöntemlerle o iş yerinden uzaklaştırmaktır (Tınaz, 2011:10).

3. MOBBİNG SÜRECİ

Davenport ve arkadaşları (2003:55) mobbing sürecinin, “kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla birlikte başladığını” belirtmekte ve devam etmektedir, “Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasına kadar uzanmaktadır. Taciz davranışları giderek korkutucu davranışlara ve açık suiistimale dönüşmekte, kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sona erdirmeyecek hatta bunları planlayıp hoş görecektir olursa kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulmaktadır. Sonuçta kişi giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Verim sıklıkla düşmekte, kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlamaktadır. Kazalar olabilmekte ve kişi depresyona girebilmektedir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izlemektedir.”

Mobbing sonucunda farklı kişilerde farklı etkiler ortaya çıkabilir. Süreç içinde şiddeti gitgide artarak devam eden bu türde davranışlar da hedeflenen kişi ve/veya kişiler zamanla daha çok etkilenir (Arpacıoğlu, 2004:129).

4. MOBBİNG AŞAMALARI

4.1. Çatışma

İş yerinde psikolojik taciz, benzer birkaç durumla karıştırılabilmektedir. En sık karşılaşılan iş yerinde yaşanan çatışma, şiddet ve kaba davranışlar olarak bilinmektedir (Çukur, 2012:36).

Çatışmalar hayatımızın her alanında karşımıza çıkabilmektedir, buna çalışma ortamı da dâhildir. Özel yaşamda nasıl olabiliyorsa, çalışma ortamında da bu durum kaçınılmazdır. En üst mertebedeki insanların bile bir araya geldiği organizasyonlarda çatışmalar yaşanma olasılığı yüksektir. Bunun nedeni insanların hedeflerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının farklılık göstermesidir (Geibullaev, 2002:71).

Mobbing sürecinde önemli bir olay bulunmaktadır. Genel anlamda mobbing süreci kritik ve kapsamlı bir olayın meydana gelmesiyle başlar ve mobbing sürecinde çalışanlar arasında yaşanan çatışma olayları bu sürecin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu aşamada yaşanan çatışma olayları daha henüz mobbing olarak nitelendirilmemekte, sadece mobbingin oluşmasını etkilemektedir (Pelit vd., 2014:50).

Çatışma; güç, statü, kaynaklar, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olmak için ortaya çıkan çekişme olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamıyla ilgili evrensel bir uzlaşma yoktur. Kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında ilişkiler, etkinlikler ve davranışlar bağlamında uyumsuzluk olarak ifade edildiği görülmektedir. Söz konusu uyumsuzluklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (Karip, 1999:15).

Tablo 1. Yıldırma ve Çatışma Arasındaki Farklar

Sağlıklı Çatışma	Yıldırma
Belirlenmiş rol ve görevler	Rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi
Ortak ve paylaşılan hedefler	Tedbir azlığı
Kişiler arası açık ilişkiler	Kişiler arası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgüt	Örgütsel kusurlar
Ara sıra uyuşmazlık	Uzun süren ve sistematik, etik olmayan davranışlar
Açık ve samimi stratejiler	İki anlamlı stratejiler
Açık tartışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın reddi
Doğrudan iletişim	Dolaylı iletişim

Çatışma, mobbinge dönüşürken birkaç aşamadan geçer. Birinci aşamada, çatışma başlar ve başlayan bu çatışma çözümlenemezse mobbingin ilk işaretleri görülür. Sonrasında kişi gergin hisseder ve aynı zamanda depresif hisseder. Fiziksel olarak sağlığı etkilenirse bu aşamada mobbing başlar. Çatışma daha da artar ve kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığı gitgide bozulmaya başlar. Bu noktadan sonra yoğunlaşmış bir mobbing söz konusudur. Ortaya çıkan hastalık, üretken çalışmanın önüne geçer. Bu aşama ile birlikte mobbing tam anlamıyla oluşmuştur. En son aşamada istifa ya da kovulma gerçekleşmektedir (Davenport vd., 2003:133).

4.2. Saldırgan Eylemler

Bu süreçte kurban seçilmiş ve onu pes ettirme amacıyla saldırgan taciz eylemler başlamıştır. Sergilenen bu davranışlar taciz edici saldırgan bir şekilde bir sonuca ulaşana dek sürer. Taciz edici bu saldırgan davranışlar her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaca ulaşmak için devam ederse; normal gelen günlük sıradan iletişim içerisinde ortaya çıkan davranışlar olarak da kabul edilebildiği gözlenmiştir. Süreç içerisinde devam eden bu saldırgan davranışlar, zamanla farklı bir şekle bürünerek grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırılmasına yönelik saldırgan eylemlere dönüşür. Saldırgan davranışların ve psikolojik tacizlerin başlaması, yıldırma ve yalnızlaştırma süreçlerinin harekete geçtiğini göstermektedir.

Bu aşamada, hedef kişinin mağdur olarak nitelendirilmesi gerekliliğinden söz edilebilir. Kendisini stres ve endişe içerisinde hisseden mağdur, giderek

savunmasız ve daha şiddetli yıldırma davranışlarına açık bir duruma gelmektedir (Tınaz, 2011:24).

4.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi

Yönetimin de sürece aktif olarak girdiği aşamadır. Bu aşamada mağdur, yaşadığı sorunlar nedeniyle yönetime şikâyetle bulunmaktadır. Fakat yönetim çoğu zaman, işletme imajının zarar görmemesi düşüncesiyle hareket eder.

Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış değerlendirerek bu aşamada negatif döngünün içine girer. Olayları yanlış değerlendirip suçu mobbing mağdurunda arayabilir. Mağdur, çalışma arkadaşları ve yönetim tarafından duygusal taciz davranışlara maruz kalır. Kişinin iş arkadaşları ve yönetimi, kişinin işle ilgili yeterliliği yerine, bireysel özellikleriyle ilgili yanlışlar bulma ve bireyi damgalamaya yönelmeyle başlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşımış olduğu “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddedip yalnızlaştırma ve pes ettirme süreci içerisindeki yerini alır ve döngüye katılmış olur.

4.4. Yanlış Yakıştırmalarla ve Tanılarla Damgalama

Mobbing mağduru olan birey, işyerlerinde karşılaştığı problemleri çözebilmek adına psikolog yardımı almaya başlar. Mobbing mağdurunun psikolog desteği aldığından haberi olan ve genellikle de düşük eğitim geçmişine sahip kişilerin çalışmış olduğu iş yerlerinde bireyin durumu hakkında yapılan yanlış yorumlar gitgide artış gösterir. Yaşanan bu durum özel önem taşımaktadır. Çünkü yapılan bu yanlış ve kırıcı yorumların sonucunda mobbinge maruz kalanlar “zor insan”, “soğuk insan”, “paranoyak kişilik” ya da “akıl hastası” olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısıyla beraber mobbinge ilgili yeterli düzeyde bilgisi bulunmayan sağlık uzmanlarının yanlış koydukları tanıları, bu olumsuz döngüyü gitgide hızlandırmaktadır. Birey iyileşmek adına çok sayıda çeşitli merkezlere başvurabilir. Lakin almış olduğu destek ya da yardımdan faydalanmasını sağlayacak bir ortam oluşturmak yerine, uzun vadeli hastalık izinleri ile çalışma hayatından uzaklaştırılması tercih edilmektedir. Genellikle bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa ile karşılaşılır.

4.5. İşine Son Verilme

Mağdurun işyerinden veya çalıştığı bölümden ayrılmak durumunda kaldığı aşamadır. Mobbing kurbanı işten kovulabilir, ayrılmaya zorlanabilir, istifaya zorlanabilir ya da emekli edilebilir. İş yerinden çıkarıldıktan sonra bireye inanılmaması ya da inanılmak istenmemesi, başka bir ifade şekliyle, bireyin çalışma hayatından uzaklaşmasına sebep olan olaylarla ilgili hiç bir çaba gösterilmemesi sonucunda, bireyin yaşamış olduğu duygusal gerilim ve onun ardından psikosomatik hastalıklar gelir, zamanla bu hastalıklar yoğun bir hal alır. Mobbing sürecinin sonunda işyerinden uzaklaştırılan birey üzerinde yaratılan sarsıntı ve baskı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Leymann, 1996:165-180).

5. MOBBİNG TARAFLARI

Mobbing tarafları genel olarak 3 grupta ele alınır. Bunlar;

- Mobbing mağdurları,
- Mobbing uygulayanlar,
- Mobbing seyircileri.

5.1. Mobbing Mağdurları

Mobbing, cinsiyet, yaş, eğitim, statü vb. fark etmeksizin tüm iş yerlerinde uygulanabilmekte ve her türden işçinin üzerinde etkisi olabilmektedir.

Mobbing mağdurları, kendi adına sosyal iş çevresinde yeni bir takım önemli farklılıklar yaşar. Bir süre önce destek sağlayan olarak gözüken iş çevresindeki kişiler, katlanılması zor bir hal alır ve sakinleşmesi gereken bir ortama dönüşür. Yaşanan bu olaylar bütün çalışanların daima iş yerlerinde yaşayabilecekleri küçük, katlanabilir sorunlar ve yanlış anlaşılmalardan ibaret değildirler. Bu nedenle “mobbing” kavramı, sıklıkla karşılaşılabilecek herkesin maruz kalabilecekleri iş yeri çatışma ve çekişmelerden çok farklıdır (Mimaroglu vd., 2008:211).

İş yerinde psikolojik şiddet mağdurlarıyla ilgili yapılan araştırmalar mağdurların genelde çalışkan, dürüst, akıllı, işini yapan, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, kendine güvenen, özgüveni yüksek, performanslı, vasıflı, nitelikli ve girişken, kısmen yargılayıcı ama hiçbir zaman suçlayıcı kişiliği olmayan, uyumsal, kişileri ve olayları değil de düşüncü yapısıyla uğraşmayı kendisine daha çok amaç ve hedef edinmiş insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik saldırı ve şiddet mağdurları büyük başarılar yakalasalara bile, mobbing uygulayanlar hastalığa yakalanmazlar (Tutar, 2004:52).

Mobbing mağduru, yaşadığı panik atak krizlerini bir süre sonra iş yerinde kendisine uygulanan taciz davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Daha sonra tükenir ve acı çeker. Bir süre sonra mağdur olan her şeyin sebebinin kendisinde olduğu kararına varmaya başlar ve özgüveni kaybolduktan sonra özsaygısını da yitirir. Bu durumdaki bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve hatta uygun ilaç tedavisine ihtiyacı vardır. Ayrıca bireyin, psikolojik taciz neticesinde düşmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konu hakkında uzman olan hukukçular tarafından gerekli girişimlerin yapılarak kurban için haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (Alparıslan vd., 2009:149).

5.2. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayan bireylerin genel kişilik yapısı aşırı kontrolcü, baskıcı, korkak, nekrotik, başarı ve iktidar açlığı gibi özelliklerdir. Mobbing uygulayanların davranışlarının birçoğu, güvensizlik ve korku neticesinde zamanla oluşan kıskançlıktan kaynaklandığı gözlenmektedir.

Mobbing uygulayan tacizci genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar sergilemektedir. Her ne konuda olursa olsun hatta mevcut konuyla alakasız bile olsa durup dururken saldırgan bir tutum içinde rahatsız edici davranışlarda bulunabilirler. Özellikle mobbingin “sürdürülebilir” olması adına mobbing uygulayan kişi bilerek hedefleriyle yaratmış olduğu çatışma ortamlarını şiddetlendirmeye çalışmaktadır. Uygulanan bu çabalar, çoğunlukla hedef alınan kişinin git gide yıpratılarak ayağının kaydırılması istenmektedir. Yaşanan bu süreçte mobbing uygulayan yarattığı olumsuz sonuçların farkında olduğu gibi çok sayıda olayda da bu durumdan fazlasıyla memnuniyet duymaktadır. Bu da

mobbing tacizcilerin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden yapıda olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalışmaktadırlar (Akgeyik vd., 2009:121).

5.3. Mobbing Seyircileri

Uygulanan mobbing sürecinde üçüncü taraf olarak bulunan seyirciler, mobbing mağduru ve mobbing uygulayan tacizcilerin dışında yer alan kişilerdir. Bu kişiler, mobbing olgusunu hissettikleri andan itibaren seyirci pozisyonunda kalmayı tercih eden kişiler olarak nitelendirilir. Doğrudan olarak mobbingin içerisinde yer almamakla beraber bu tarz durumun farkında oldukları zamanda bir şekilde mobbing süreçlerine katılmakta ve etkilerini hissetmektedirler. Mobbing seyircileri, mobbing karşısında yaptıkları tavırlara bağlı olarak mobbingi sonlandırabilecekleri gibi fazlasıyla şiddetlenmesini de sebep olabilirler. Mobbing seyircilerinin yapmış oldukları bu durum mobbingin ileriye dönük geleceğini de etkilemektedir (Güngör, 2008:549).

Yaşanan bu mobbing süreçlerinde seyirci olarak yer alan kişiler; mağdur personeli yanlarına almayıp onu yalnızlaştırarak, uzaklaştırarak, yokmuş gibi davranarak aslında yaşanan bu süreçte mağdur personele karşı sessiz bir tehdit oluşturmaktadırlar. Çalışma ortamlarında mağdur personelin orada bulunmasından rahatsızlık, huzursuzluk duyduklarını ima eden sinsice göz kırpmalar, bakış atmalar ve ya konuşulan konular mağdur personeli daha da mobbingin içerisine doğru sürükleyecektir. Mağdur personele gizli telefon numaralarından küçük düşürücü bir şekilde yapılan cevapsız aramalar, isimsiz bir şekilde atılan hakaret, tehdit ve saldırı mesajları ya da isimsiz bir şekilde bırakılan notlar mobbing mağdurunun daha da paranoyak bir konuma getirecektir. Ona karşın cephe alan personellerin kaç kişi ya da kaç ekip olduğuna dair duygu ve düşünceler o insanı daha da stres ve baskı içerisine sokacaktır (Hecker, 2007:440).

Mobbing seyircileri mobbing sürecinde mağdurun yanında olup ona destek olabilirlerse bu sürecin akışının değişmesine yardımcı olabilirler. Böylece mobbing uygulayan taraf istediği gibi süreci yönlendirmez. Eğer mobbing

uygulayan tarafın yanında yer alırlarsa yine süreci etkileyip değiştirebilirler ama ne yazık ki bu iyi yönde olmamaktadır (Tınaz, 2008:115-117).

6. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Psikolojik tacizin gerek personel açısından değerlendirildiğinde (mağdurun sağlığının bozulması, yıpranması, stres yaşaması, sıkıntı içine girmesi, işten kaçmak istenmesi gibi) gerekse de işyerleri açısından değerlendirildiğinde (çalışan personellerin stres, sıkıntı ve etkilenme düzeylerinde artış olması, isteksizlik, devamsızlık, verim ve performans düşüklüğü, çalışma hayatındaki düşüklük gibi) çok sayıda sonuçların ortaya çıktığı gözlenmiştir (Leymann, 1996:165-180).

6.1. Bireysel Sonuçlar

Mobbing sürecinin birey üzerindeki ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bir kere mobbing mağduru birey öncelikle ruhsal yanı sıra duygusal, bedensel ve hatta zihinsel sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilir. İşini kaybetmesi de bunlara eklenince birey için hayat çekilmez bir hale gelir. Zarar gören ruhsal, psikolojik ve fiziksel sağlığın tedavileri için yapılacak olan harcamalar ve kişinin işten ayrılması neticesinde düzenli bir kazancın ortadan kalkması, uğranılan zararların ekonomik açıdan değerlendirilmesidir. Kişinin maruz kaldığı sosyal zararlara bakıldığında ilk önce sosyal imajının zarar görmesi gelmektedir. İş yerinde yalnızlaştırılmış ve bunun sonucunda mesleki kimliği zarar görmüş kişi, süreç içerisinde sosyal çevre ve aile yaşamındaki yerini de yavaş yavaş yitirmektedir. İş yerinde maruz kaldığı yalnızlaştırma sonrasında sosyal yaşamında da aynı davranışlara maruz kalması neticesinde olan bitenlerle ilgili kendi kendine herhangi bir açıklama üretemez ve her şeyin sorumlusu olarak kendini görür. Sonrasında da kendisini dışlanmışlığın içerisinde bulur. İşte bu süreçte, sağlığı ile ilgili olumsuzlukları da yaşamaya yavaş yavaş başlar. Kişinin ruhsal, psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde zamanla oluşan zararlar, ekonomik ve sosyal sonuçların yarattığı tablodan çok daha sıkıntılı bir durumdur.

Sistemli olarak zamanla süreç içerisinde uygulanan psikolojik yönden saldırının, mağdur personel üzerindeki sağlık sorunlarının yarattığı olumsuz etki ve belirtilerinin oldukça acımasız sonuç ve neticeleri kendilerini ortaya çıkartır;

stres, baskı, depresyon, dikkat eksikliği, yüksek tansiyon, düşük tansiyon, panik atak geçirmeler, huzurlu olamama, sıcaklık hissi, üşüme hissi, sık sık titremelerin oluşması, mutsuzluk, anlamsız korku ve heyecanlar, yalnızlıkhissi, boğazın düğümlemesi, el ve ayakların terlemesi ve titremesi, oksijen eksikliği hissetme, sarsıntı içinde hissetme, sık sık hissedilen baş ağrıları, boyun ağrıları, omuz ağrıları, bel ve sırt bölgesinde oluşan ağrılar, baş ve vücudun ağırlaşması, bağırsıklık sisteminin zayıflaması, bağırsak rahatsızlıkları, mide bulantıları, iştah azalması, yutkunamama, bütün deri üzerinde oluşan kaşıntılar vb.

Daha az sıklıkla karşılaşılan ve daha çok ağır olgulardaysa mağdur kişilerde bir çeşit “Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)” yaşanabilir. Stres de yapıcı olguların yok olmasına karşın kişinin duygusal hayatında, özel yaşamının da hissedilen bozuklukla beraber kişide izlenen hastalıkların zamanla kronikleştiği görülür. Yaşanan bu rahatsızlıkların belki de en ağır sonucu, kişinin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım edecek başka bir kişinin bulunmaması durumunda yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli çalışmaları yapamaz bir duruma gelir. Alışverişe yapamaz, otobüse binemez, bankaya gidemez; kısacası tek başlarına sokağa çıkamaz bir hale gelir. Mobbing mağdurları, bir süre sonra yaşamış oldukları bu panik atak krizlerini, iş yerlerinde kendilerine karşı uygulanan taciz davranışlarına, şiddetlerine, saldırılarına bağlar. Acı çeker ve zamanla tükenir. Bir süre sonra yaşanan bu her şeyin sebebinin kendisinden kaynaklandığının kararına varır ve kaybolan öz güveniyle birlikte, kendisine karşı öz saygısını da kaybeder. Bu sürece gelinmesi durumunda kişinin kesinlikle iyi bir psikoterapi tedavisine ve hatta bununla birlikte uygun ilaç tedavisine ihtiyaç duyar. Ayrıca kişinin, iş yerinde kurban seçilip kendisine karşı uygulanan bu psikolojik tacizlerin, saldırıların sonunda düştüğü bu durumun, hukuki anlamda da irdelenmesi ve konunun uzmanı avukatlar tarafından gerekli girişimlerin yapılarak mağdurun haklarını koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Mobbing mağdurlarının aşırı stres altına girmeleri, bedensel açıdan da somut birtakım sorunlar yaşamalarına yol açmaktadır. Kas ve eklem ağrıları, saç dökülmesi, kalp ritmi bozukluğu vb. bunlardan yalnızca bazılarıdır. Yaşanan bu yalnızlaştırma ve yıldırma, mağdurlar üzerine yalnızca geçici hastalıklara sebep olmaz. Mobbing süresinin uzunluğu, mobbingin sıklığı ve mobbingin şiddeti mağdurun farklı süreçlerden geçmesine sebep olacak ve bunun sonucunda kalıcı kronik ve kompleks sağlık sorunlarına da yol açacaktır (Leymann, 1996:165-180).

6.2. Organizasyonel Sonuçlar

Psikolojik taciz sürecinin örgüt açısından etkileri son derece önemli bir konudur. Bu sürecin sonucunda örgütte bulunan en tepeden en aşağıya kadar bütün kişiler etkilenir. Huzursuzlukların, çatışmaların ve karışıklıklarının yaşanmasına sebep olur. Meydana gelen bu kargaşa ve huzursuzluklar, karışıklık ortamı örgütün imajını etkiler ve bunun sonucunda örgütün olumsuz bir şekilde anılmasına sebep olur. Psikolojik taciz sebebiyle örgütte iş gücü devir oranları giderek yükselir, giderek artan stres, huzursuzluk ortamında kalan çalışanlar bu durumdan rahatsızlık duyar ve çatışmadan kaçmak adına çeşitli arayışlara başlar. Kişilerin, işlerine ve örgütlerine olan bağlılık duyguları fazlasıyla azalır, daha iyi ve verimli bir çalışma atmosferi bulunan iş yerlerine geçmek adına fırsat ararlar.

İşyerlerinde psikolojik taciz davranışına uğrayanlar, pes ettirilen vasıflı kişiler kurumlarını süreç içerisinde terk ederler. Yaşanan bu olay neticesinde kurum daha öncesinde yetiştirmek için çaba harcadığı, büyük masraflar yaptığı personelini kaybedip hem emek hem de ekonomik olarak zarara uğrarlar. Yaşanan çok sık eleman kayıpları kuruluşlara eğitim ve personel temin maliyetlerini getirdiği gibi zaman israflarına da neden olur. Yetişmiş, yetenekli personelini kaybeden kurumun bu personelin yerine aynı vasıfta yeni personel bulması zaman alır(Gün, 2010:105).

Psikolojik tacizin işyerlerine, verimlilik, performans ve çalışanların iş tatminleri açısından olumsuz çok sayıda etkileri bulunabilir. İş tatminlerinin oluşmaması nedeniyle çalışanlarda işe karşı isteksizlik oluşur. İş yerlerinde yaşanan bu mobbing neticesinde çalışanların ilgisi, dikkati, örgütün amaçları, hedefleri ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden zamanla uzaklaşır. Yalnızca mobbing kurbanları değil, süreç içerisinde olaylara tanıklık eden personellerde, bir gün kendilerinin de bu iş yerinden mobbinge uğrayacaklarını düşünüp örgüte karşı olan öz güvenlerini kaybederler. Yaşanan bu durumlar örgüte karşı duyulan bağlılığın ve çalışanların işe karşı duydukları bağlılık tutumlarının düşmesine sebep olur (Tetik, 2010:86).

Bunun yanında mobbinge maruz kalan bireyler gerek kendi istekleriyle işten ayrılmış olsunlar gerekse de haksız yere işten çıkartılmış olsunlar çalıştıkları şirketleri dava ederek şirketlerin ekonomik anlamda zarar verebilmektedirler.

Amerika Birleşik Devletleri'nin çeşitli eyaletlerinde işle ilgili psikolojik ve zihinsel gerginliklerin sebep olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için çalışan personellerin yasal tazminat hakları bulunmaktadır. California Worker's Compensation Institute'un 1994 yılında yayınlamış olduğu araştırmada, strese bağlı olarak tazminat talep dosyalarının sayılarında giderek artış görüldüğü belirtilmiştir. Ülkemizdeyse mobbing kavramının yeterince bilinmemesi sebebiyle tazminat davalarının yaygınlık kazandığını söylemek zordur (Tetik, 2010:86).

6.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine Yönelik Sonuçlar

Psikolojik taciz eylemlerinin şüphesiz ki toplumumuza yüklemiş olduğu faturaların bedeli fazlasıyla yüksektir. Her şeyden önce, mobbing sebebiyle toplum içerisinde mutsuzluk yaşayan kişilerin sayısı giderek artmaktadır. Kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimleri, aile ve toplum içerisindeki huzuru olumsuz etkilemektedir. Bunlarla beraber alınan vergilerden ödenen sağlık harcamalarının neticesinde oluşan vergi kayıpları, çeşitli yardım kuruluşlarından gelen taleplerdeki artış, psikolojik anlamda ortaya çıkan sağlık problemlerindeki artış ve bununla birlikte malulen emekli olma isteği toplumumuzu önemli derecede etkiler. Tablo 2 de bu etkiler gösterilmektedir(Çobanoğlu, 2005:99).

Tablo 2. Psikolojik Yıldırmanın Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
"BİREYSEL"	<ul style="list-style-type: none">• "Stres"• "Duygusal rahatsızlıklar"• "Fiziksel rahatsızlıklar"• "Kazalar"• "Sakatlıklar"• "Tecrit edilme"• "Ayrılık acıları"• "Mesleki kimlik kaybı"• "Arkadaşlıkların kaybı"• "İntihar / cinayet"	<ul style="list-style-type: none">• "İlaçla ayakta tedavi"• "Terapi"• "Doktor faturaları"• "Hastane faturaları"• "Kaza masrafları"• "Sigorta primleri"• "Avukat ücretleri"• "İşsizlik"• "Kapasite altı çalıştırılma"• "İş arama"• "Taşınma"
"AİLELER"	<ul style="list-style-type: none">• "Çaresiz kalma acısı"	<ul style="list-style-type: none">• "Ailenin gelir"

		<ul style="list-style-type: none">• “Karmaşa ve çatışmalar”• “Ayrılık ve boşanma acısı”• “Çocuklara etkileri”	<ul style="list-style-type: none">• kayıbu”• “Ayrılma ve boşanma masrafları”• “Terapi”
“ÖRGÜTLER”		<ul style="list-style-type: none">• “Anlaşmazlıklar”• “Hastalıklı şirket kültürü”• “Düşük moral”• “Kısıtlanmış yaratıcılık”	<ul style="list-style-type: none">• “Hastalık izinlerinin artması”• “Yüksek iş gücü devri”• “Düşük verim”• “Uzmanlık kaybı”• “Çalışanlara tazminat ödemeleri”• “İşsizlik maliyetleri”• “Yasal işlem”• “Erken emeklilik”• “Yükselen personel yönetim maliyetleri”
“TOPLUM”		<ul style="list-style-type: none">• “Mutsuz bireyler”• “Politik kayıtsızlık”	<ul style="list-style-type: none">• “Sağlık masrafları”• “Sigorta masrafları”• “İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları”• “Kamu yardım programlarına talebin artması”• “Zihinsel sağlık programlarına talebin artması”• “Malulen emeklilik taleplerinin artması”

6.4. Ailelere Olan Etki

Mobbinge maruz kalanların genel sağlık durumları etkilendiğinden sadece iş hayatlarına karşı değil bununla beraber özel hayatlarının kalitesini de olumsuz

etkilenecektir. Mağdurların sosyal hayatlarındaki en önemli parçaların başında yer alan aile fertleri mobbing süreçlerini derinden hissetme riskini yaşarlar. Kurbanın iş yerinde uğradığı olayların ne kadarını aile ortamına taşıdıklarına bağlı olarak karı – koca ilişkileri, ebeveyn ve çocuk ilişkileri, çocuklarının psikolojik gelişimlerini olumsuz yönünde etkiler (Tınaz, 2008:174-175).

Zarar gören dengesi nedeniyle aile fertleriyle olan ilişkileri zarar gören, iş yerinde biriktirdiği öfkeyi evde şiddetli bir şekilde patlatan mağdurların olduğu görülmektedir. Yaşanan bazı olaylarda aile fertlerinin baskısı da mağdurun yaşamış olduğu süreci daha da ağırlaştırmaktadır. Yaşanan bu mobbing süreci sonucunda eşinin toplumsal statü ve yaşam standartlarında yaşanan düşüşlerden hoşnut olmayan eşin tepkisi kurbanı oldukça büyük bir yıkım etkisi oluşturabilir (Minibaş ve İdiğ, 2009:66). Ortaya çıkan bu çaresizlik ve çatışmaların neticesinde ailelerin dağılmaları, çocukların yaşadığı olumsuz duygular, hayal kırıklıkları, tedavi masraflarının olması, aile gelirindeki azalmalar, bu durumlardan kaynaklanan üzüntü olası sonuçlardır (Tınaz, 2008:174-175).

Aile bireylerinde yer alan destek olma, yakınlık ve bağlılık mobbing sürecinde mağdura çok büyük fayda sağlar. Kişi, aile fertlerinin göstermiş olduğu ilgi ve sevgiyle yıkılmamaya gayret gösterir. Süreç ilerledikçe mobbing mağduru olan bu kişi ailenin bütünlüğüne tehdit oluşturan bir unsur olarak görülür. Yaşanan bu durum neticesinde aile desteğini kaybeden mağdur kendisini ikinci ve daha çok sarsan bir mobbing sürecinin içerisinde bulabilir. Orta Avrupa ya da Kuzey ülkelerindeyse ailelerin bireyleri koruyucu özelliği çok fazla olmadığı gibi aile üyelerinin yaşadıkları sorunlarla da fazla ilgilenilmemektedir. Bundan dolayı mobbing uygulanmış birey ailenin destekleyici ve yardım edici gücünü göremez (Tınaz, 2008:174-175).

7. MOBBİNG İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) sürecinde en büyük zararı gören mobbinge maruz kalan kişidir. Mobbing'in kişi üzerinde oluşan ekonomik ve sosyal etkileriyle beraber fiziksel, duygusal ve ruhsal sağlıklarına da olumsuz etkileri olmaktadır. Zarar gören duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlıkların tedavisi adına yapılacak maddi harcamalar ve kişinin çalıştığı işten çıkartılmasıyla kaybolan maddi gelir ve hasar gören sosyal imajla karşı karşıya kalır. Yaşanan bütün bu

olaylar kişinin fiziksel, duygusal ve ruhsal sağlıklarının hasar almasına sebep olur.

Mobbingin sebepleri arasında yer almakta olan kıskançlık ve çekememezlik, mobbing uygulayan kişilerin genel anlamda kişilik sorunlarından kaynaklansa da iş yerleri terfi, yetki ve ücret gibi personellerin kendi aralarında çatışma yaratma ihtimali bulunan konularda oldukça adaletli ve bir o kadarda dikkatli bir şekilde davranarak bu konularda objektif bir politika gerçekleştirilmeleri gerekmektedir. Her örgütün kendi bünyesinde etik kodları bulunmalıdır. Disiplin kurallarını her çalışana eşit şekilde uygulamaları gerekmektedir.

İş yerlerinde psikolojik şiddetlerin sebep oldukları psikolojik gerilimli kişilere, kurumlara ve topluma olan faturalarının yükseklikleri, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi çok güç bir hale getirmektedir. Bunun için ortaya çıkartılan her türlü psikolojik şiddetleri ortadan kaldırıp, çalışma barışını, iş tatminlerini, adalet duygusunu ve bağlılık hislerini sağlayıp sosyal objeler haline getirilmelidir. İş yerlerinde yaşanan psikolojik terörlerin yok edilmesi adına ilk önce mobbingin neden olduğunun sebebi iyice araştırılmalı ve bu duruma uygun, verimli ve iyi bir tanı konulması gerekir. Bu araştırmadan sonra uygulanması gereken şey ise psikolojik şiddetin yapısının inceleyici ve ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekliliğidir. Bu araştırmalar neticesinde şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Psikolojik şiddetin nedeni olan anlaşmazlığın ilk ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamında yer alan kişiler ve gruplar kimlerdir?
- Mobbing nasıl gelişti?

7.1. Bireysel Anlamda Başa Çıkma Yolları

Psikolojik tacize maruz kalan kurbanlar, çoğu zaman psikolojik tacizle karşı karşıya kaldıklarını fark edememekte ve bunun neticesinde psikolojik tacizin kurum içerisinde yerleşerek kök salmasına hatta olağan bir olaymış gibi kabul edilmesine zemin hazırlamaktadır. Bireylerin karşı karşıya kaldıkları davranışı tanımlama ve mücadele etmeleri oldukça önemlidir (Eginli vd., 2005:59).

Maruz kalınan bu davranışla bireysel anlamda başa çıkmanın ilk adımı “hedef koyma” ile başlar. Mağdur “olmak istediği, çalışmak istediği iş yeri ortamıyla ilgili” hedef belirler. Bu hedefe ulaşılabilmesi içinde izlenmesi ve araştırılması gereken yolları yani “stratejik eylem planlarını” belirlemelidir. Faaliyete geçen mağdur, stres baskısından, psikolojik baskı yönetimine, ilişki yönetimine dek çok sayıda çeşitli kişisel gelişim konusunda ki eksiklikleri fark edilebilir. Bu eksikliklerin giderilmesini adına çalışmalar yapılmalıdır (Çabuk, 2009:4).

Bireyin ilk önce kendisine karşı duyduğu özgüveni yükseltmek çok önemlidir. Özgüven, bireyin tek başına inisiyatif alarak, süreç içinde sağlıklı bir şekilde katılımını sağlayan bir yetenektir (Kirel, 2008:23).

Bireysel anlamda en önemli başa çıkma yöntemleri olarak güven, özgüven ve bilinçlenme, duyguları kontrol etme, kişisel streslerle başa çıkma yolları (Hayatta Kalma Stratejileri) sıralanabilir (Kirel, 2008:81).

Psikolojik taciz davranışına maruz kalan kişi süreç içerisinde hem içinde bulunduğu örgütü hem de bu davranışı uygulayan iş arkadaşına ya da yöneticisine karşı olan güvenini hem de bu davranışa niçin maruz kaldığına bir anlam yükleyemediğinden kendisine olan güvenini yavaş yavaş kaybeder (Asunakutlu, 2002:2).

Pes ettirme, yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin en sık geliştirdiği tepkilerin başında gelen şey bu durumu yok saymaktır. Yaşanan bu durumun sebebi bireyin psikolojik yıldırmaya maruz kaldığını kendisine bile açıklayamamalarından kaynaklanmaktadır. İlerleyen aşamalarda yaşanan bu durumlardan dolayı birey kendisini suçlar ve özgüvenini kaybeder (Akgeyik vd., 2009:141).

Psikolojik taciz sürecinde ayakta kalabilmek adına her şeyden önemlisi yüksek düzeyden bilinçlenmenin sağlanması ve bu yöntemle kişinin kendisine karşı olan güvenini ayakta tutmaya çalışılmasıdır. Mobbing mağdurları yaşadıkları bu olumsuz durumları kontrol dışı ve aşırı tepkilerle değil, bilinçli bir düşünce tavırlarla süzgecinden geçirmeli ve vereceği ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar verip kendisini savunmalıdırlar. Bunu başarabilmek adına her şeyden

önemlisi mağdurların kendisinin zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi bilmeleri gerekmektedir (Çobanoğlu, 2005:106).

Strese sebep olacak psikolojik taciz faktörlerinin hususunda oldukça dikkatli davranmak ve bu faktörlerle başa çıkabilmeyi öğrenmek ve uygulamak bireyi bir adım öne taşır. Genel anlamda kişisel stres yollarını önleme yöntemleri; soğukkanlı olmaya çalışmak, meditasyon ve dinlenme, hobiler edinmek, dengeli ve düzenli beslenme, düzenli olarak spor yapmak, kendisini eğitmeye ve geliştirmeye adanmak olarak sıralanabilir. Belirtilen bu önleme yöntemleri tamamıyla psikolojik yönden pes ettirmeye neden olan faktörlerin yok etmeyecek lakin kişilerin bu tarz davranışlar karşısında kolayca pes etmelerini engelleyecektir (Kirel, 2008:84).

7.2.Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Kurumlarda yaşanan mobbing olayları, mağdurla beraber orada çalışanlar ile beraber kurumun yapısını da etkiler. Mobbinge maruz kalan bireylerin yaşadıkları olaylar onun psikolojik yapısını bozduğu gibi diğer çalışma arkadaşları da yaşanan bu durumlardan negatif yönde etki hissederler. Mobbinge maruz kalan bir sonraki mağdur olabilir telası ve paniği içerisinde çalışanlar hata yapabilirler. Bu durumda çalışanların verim ve performansları olumsuz yönde etkilenir. İşyerleri bunlardan doğabilecek zararları yok etmek için çeşitli önlemler almazlar (Akar vd., 2011:181).

Bunlarla birlikte mobbing, çalışanların ve kurumların performansını, iş verimini ve iş tatminini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum işyerlerine yasal ve maddi riskler yükler. İşyerlerindeki ekonomik harcamalar giderek artar (Gök, 2011:320). Çalıştıkları işlerden çıkarılmaları sebebiyle ödenen maddi tazminatlar zaman geçtikçe işyerlerinin kaynaklarının azalmasına neden olur (Shallcross vd., 2008:3).

Hastalık izinlerinin artmasıyla, kurumdan ayrılmak isteyen başarılı çalışanlar kuruma başka bir yük bindirmektedir. Erken emeklilik ya da malulen emeklilik istekleri, yine kurumu zor duruma sokabilir. Verimli çalışma sürelerinin azalması, kurum içerisindeki araç ve gereçlerin zarar görmesi ve bütün bunlarla beraber yaşanan durumdan ötürü oluşan şikâyetlerin yaşanması kurum için negatif yönlü

sonuçlar doğurur (Wagner, 2010:8). İşyerlerinde meydana gelen mobbingi önlemek adına işyerlerinin yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005:117-118):

- “İşyerlerinin vizyon ve misyonu anlaşılır biçimde tüm çalışanlara anlatılmalıdır,”
- “Bir işyeri kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar sadakatle çalışmalıdır,”
- “Çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir,”
- “İşyeri, çalışanına değer verdiğini hissettirmelidir,”
- “Çalışanlar üst yöneticilerden övgü, takdir, güven ve adalet duygusunu alabilmelidir,”
- “Eğitimlerden ve toplantılardan bütün çalışanlar haberdar olmalıdır,”
- “Çalışanların düşünce ve fikirlerinin önemsendiğini fark edilmelidir,”
- “Yönetici konumunda olanlar çalışanlara iş ahlakı, iş kültürü, kriz ve iletişim konularında sürekli eğitim verilmelidir,”
- “Çalışanlar, dürüst, objektif ve doğru çalıştıkları müddetçe işyerlerinin arkalarında olduğunu bilmeleri gerekmektedir.”
- Örgütler mobbingin haklarında yaratacağı her türlü düşünceye maruz kalmamak için şunları uygulamaya çalışmalıdır (Davenport vd., 2003:140):
- “Açık kapı politikası uygulanmalıdır. Çalışanlar, kapalı kapılar ardında neler planlandığını düşünerek güven sorunu yaşamamalıdır,”
- “Çalışanlara çatışma, saldırı yönetimi ve/veya arabuluculuk konularında eğitim verilmelidir. Bu konuda sürekli düzenli olarak bilgilendirilmelidir,”
- “Örgüt içerisinde arabuluculuk merkezi kurulmalıdır,”
- “Dışarıdan ücretli bir arabulucu tutula bilinir,”
- “Örgüt içerisinde hukukçu ya da tıp personeli gibi bir arabulucu kadrolu olarak çalıştırıla bilinir.”

Tüm bunların yanında örgütler mobbingi önlemek için Ombudsmanlık Kurumu oluşturulabilirler. “Ombudsman, kötü yönetim uygulamalarından zarar gören bireylerin şikâyetlerini çözmeye ve yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirmesi bakımından alternatif bir denetim kurumu olarak kabul edilmektedir.” İş yerinde Ombudsman kurumunun olması yöneticilerle yönetilenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesinde katkıda

bulunabilir ve mobbing tarzı davranışların oluşmasını engellemede yardımcı olabilir (Davenport vd., 2003:140).

Örgütler, mobbing olgusunu görmezden gelir ya da mobbinge destek olup yardımcı olurlarsa, bunun neticelerine de katlanmak zorunda kalırlar. Mobbinge beraber örgütte yaşanma ihtimali bulunan durumlar şunlardır (Tınaz, 2006:26):

- “Hastalık izinleri giderek artar ve kurban hasta olmasa dahi hastaymış gibi davranarak rapor alır. Yaşanan bu durumda iş akışını yavaşlatır,”
- “Tecrübeli ve yetmişmiş uzman çalışanların işten çıkarılmaları, işyeri olumsuz etkilenir. İşten çıkarılan çalışanların yerine aynı düzeyde personel bulmak oldukça zordur,”
- “İşe yeni uzmanların alınması, işyerine yeni ek bir maliyet getirir,”
- “İşten çıkarılmaların çok olmasıyla eğitim etkinliklerinin maddi külfetinde artış yaşanır,”
- “İşyerlerinde genel olarak performans ve verim düşüklüğü yaşanır,”
- “İş kalitesinde ve düzeninde düşmeler başlar,”
- “Çalışanlara ödenen maddi tazminatlar, ayrı bir külfet getirir,”
- “İşsizlik maliyetlerinde artış olur,”
- “Yasal işlem ya da mahkeme masraflarıyla uğraşılmak mecburiyetinde kalır,”
- “Erken veya malulen emeklilik ödemeleri verilmek zorunda kalınır.”

Yaşanan bütün bu durumlar örgüt içerisinde para, zaman ve yaşanan insan kayıpları neticesinde kendi bünyesinde kayıpların yaşanmalarına sebep olur. Oldukça basit gibi görülen bir çatışma ve saldırının giderek işyerlerine nasıl zarar verildiğini anlayamazlarsa sonuçlarıyla da mücadele etme mecburiyetinde kalırlar. Mobbingin önüne geçebilmek için kurum, bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirlemelidir. Bu sayede oluşma ihtimali olan mobbing olgusu başlamadan engellenebilir ve kurum hem kendini hem de çalışanları korumuş olur (Gül, 2009:157).

Bir örgütte özellikle yöneticiler eşit ve adaletli olursa, liderlik özelliklerini taşırsa o zaman mobbing davranışları kontrol altına alınabilmektedir. Mobbing sürecini önleyebilmek adına kurumda hiçbir şekilde belirsizlik bulunmamalıdır. Her şey açık ve saydam olmalıdır. Herkes kimin ne için ne yaptıklarını bilmesi

gerekmektedir. İş tanımları ve görev tanımları anlaşılır, açık ve net olmalıdır. Kendi işlerinin dışında başka işler yapmaya zorlanmamalıdır. Üst yönetim tüm bunların bilincinde ve farkında olarak kararlar almalıdır (Gül, 2009:157).

Mobbinge mücadele sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önemlidir. Aynı zamanda yalnız mobbinge mücadele amacıyla oluşturulmuş çok sayıda kurum ve kuruluşlar da bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir. Sivil toplum kuruluşlarının mobbingi önleyecek yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle oldukça geniş kitlelere ulaşım mobbing hakkında bilinç düzeylerinin gelişimine katkıda bulunmalı diğer yandan de bir baskı grubu olarak gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadır. Aynı zamanda kurbanlara sağladıkları hukuki ve sosyal destek süreçlerin aşılması ve çözümlenmesi açısından yarar sağlamaktadır (Güngör, 2008:147).

7.3. Yakın Çevrenin Yardımlarıyla Başa Çıkma Yolları

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, bu baskıcı olaylardan kurtulmak için mücadele ederken ailesinin ve çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Her ne kadar iş yerinde bu olayla baş başa kalsa da iş dışında onu motive edecek davranışlar ya da ona moral verebilecek arkadaşlar ve evde onu dinleyen bir ailesi olması bireyin yaşadığı mobbingin daha da kötü sonuçlanmasını engeller (Davenport vd., 2003:103).

Mobbingi yalnızca mağdurlar yaşamaz. Aynı zamanda onunla birlikte ailesi, arkadaşları hatta iş arkadaşları da kişiyle birlikte az çok bir şeyler yaşamaktadır. Mobbing mağdurunun ailesi de kişi eve geldiğinde onun bezgin, yılmış ve ağlamaklı halinden dolayı üzüntü duymaktadır. Mağdura yardımcı olmak istemekte ve bunun için onunla birlikte mobbinge mücadeleye başlamaktadır. Ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu gören mağdur da yalnız olmadığını düşünür ve mobbinge karşı direnme gücü artar. Mobbing mağduruna ailesi ve çevresi şu şekilde yardımcı olabilir (Davenport vd., 2003:103):

- Mağduru her konuda mutlaka dinleyin,
- Mobbing olgusunu tanımlamasına yardımcı olun,
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Araması için ona yardımcı olun,

- Bir uzmandan yardım almayı önerin. Tıbbın yardımcı olacağını belirtin,
- Yasal danışman önerin. Avukatlar bulun ve randevu almaya çalışın. Yasal haklarını bilmesinin ona çok fayda sağlayacağını gösterin,
- Maddi olanakların kontrol altına alınmasını sağlayacak önerilerde bulunun,
- Vakit kaybetmekten başka iş olanaklarını değerlendirmesini önerin. Hatta bu konuda ona seçenekler sunun,
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, onunla birlikte iş olanaklarına bakın,
- Sinemaya ve yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak ya da spor yapmak gibi ortak etkinlikler önerin,
- Kendisini sık sık arayın, kart ve çiçek gönderin. Sevineceği hediyeler alın,
- Yaşadığı olayla ilgili onu bilgilendirici kitaplar alın.

Sonuç olarak mağdurun yanında olduğunuzu, onun tarafında, onu desteklediğinizi gösteren davranışlarda bulunun (Davenport vd., 2003:103).

Aile ve çevre, mağdur onlarla mobbingi paylaştığı sürece yardımcı olabilir. Oysa işten çıkarılmış ve bunu ailesinden gizleyen bir sürü kişi bulunmaktadır. Bu durumda kişi sorunlarıyla baş başa kalmak zorunda kalır. Ailesine anlatmadığı sürece onlar ne olduğunu bilemez ve dolayısıyla yardımcı olamazlar. O yüzden birey, yaşadığı bu durumu paylaşmalıdır. Kendi aklına gelmeyen hatta tek başına cesaret edemeyeceği birtakım şeyleri ailesinin ve arkadaşlarının desteğiyle yerine getirebilir. Böylece belki de mobbingden daha kısa sürede kurtulabileceği bir yol bulur (Tınaz, 2008:170).

Mağdurun çevresi, ona özgüvenini kazandırma aşamasında önemlidir. Kişinin başarılı olduğu alanları ona hatırlatarak ona eski kişiliğini kazanması için yardımcı olabilirler. Mağdura cesaret vererek, bu durumun hayatın sonu olmadığını daha hayatta yapabileceği bir sürü iş olduğunu ona hatırlatabilirler. Ayrıca aile ve çevrenin yeterli olmadığı zaman bir uzmandan yararlanabilirler. Sonuçta onlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilemeyebilirler. Doğru yaptıkları zannettikleri davranışlar aslında mağdur için yanlış olabilir. O yüzden onlar da bir profesyonele danışarak, mağdura daha faydalı olabilirler (Tınaz, 2008:170).

7.4. Hukuki Mücadele Yolları

Psikolojik taciz ve saldırıyla mücadelede önerilen çözüm yöntemlerinin birisi de hukuki mevzuatların uyumlaştırılması gerekliliğidir. Bununla beraber mevzuatların uyumlaştırılması genellikle ağır işlemektedir. Çok sayıdaki ülkelerde mevcut yasal düzenlemelerin yeterli olmadıkları bilinmektedir (Sheehan, 2004:7).

Bununla birlikte mobbing konusuna özel yasal düzenleme ve mevzuatların çeşitli ve farklı sınırlamaları da içerebileceği öne sürülmektedir. İlk önce, “mevzuat değişikliği davranışlarda değişikliklerin değişmesini gerektirebilir ancak bu davranış değişikliği garanti edilemez.” İkinci olarak, “mevzuatta iş yerinde psikolojik davranışlara genellikle cezalandırma yaklaşımı hâkimdir.” Üçüncü olarak, “mevzuat genellikle konuyu insan kaynakları departmana transfer etmektedir.” Bu durum bütün işyerlerini ilgilendiren kompleks ve genel bir sorundur. Bundan dolayı proaktif çözümler üretilmeli ve verimliliğin artırılması gerekmektedir (Sheehan: 2004:8).

Bütün mücadele yöntemlerine karşı kendilerine karşı yapılan psikolojik terörü engellemiyorsa hukuksal anlamda mücadele son aşamadır. Dünyada Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Fransa ve İtalya gibi çeşitli ülkelerde psikolojik terör suç olarak kabul edilmektedir. (Hirigoyen, 2000:195-198).

“Alınmış karar: Ankara 8. İş Mahkemesi 2006/19 E ve 2006/625 K no’lu kararı:”

“İş yerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir.”

İşverenlerin en temel yükümlülüklerinin başında yer alan “işçiyi gözetme borcudur.” Medeni Kanunu’nun 23. maddesiyle Borçlar Kanunu’nun 49. maddelerinin iş hukukuna bir yansımasıdır. “İşçiyi gözetme borcu” işçinin kişilik yapısına saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma adına borcunu da içermektedir.

İş yerinde yalnızlaştırma, diğer çalışanlarla insani ilişkilerini koparmaya yönelik her türlü işveren davranış ve işlemleri de kişilik haklarına karşı bir saygısızlık olarak değerlendirilir (Hirigoyen, 2000:195-198).

7.4.1. Manevi Tazminat Davaları

Psikolojik yönden taciz, terör ve saldırı süreçlerinde verilen esas zarar manevi zararlardır. Taciz, terör ve saldırı süreçlerinde maddi zararlara neden olmadan manevi zararlara neden olabilir.

Manevi Tazminatların ödenmesine Bakanlar Kurulu'nun 49/3. maddesi hükmünce karar verilebilir. Ancak hâkim psikolojik tacizi kınayan bir karara da hükmedebilir. Manevi tazminatların ne kadar olacağına hâkim karar verir. Bakanlar Kurulu'nun 49/2. maddesi gereği hakim tazminat miktarını belirlerken tarafların sıfatlarını, makamlarını ve ekonomik durumlarını göz önüne alır. Ayrıca hakim bu takdir hakkını kullanırken mobbinge maruz kalan çalışanın çektiği acı, sıkıntı ve stresi de göz önüne alabilir. Ancak belirlenen tazminat miktarının mağdur işçinin istediği miktardan fazla olması durumunda, fazla para ödenmesine karar verme yetkisi yoktur.

Maddi tazminatların istenebilmesi için yine aynı şekilde manevi tazminat şartları aranmaktadır. Maddi tazminat davalarında mobbingin ispat kuralları çerçevesinde yapılır. Manevi tazminat davalarında zaman aşımı süresi ise 10 yıl olarak belirlenmiştir. Türk Medeni Kanunu'nun 25. maddesine göre manevi tazminat talebi karşı tarafça kabul edilmediği sürece devredilemez, miras bırakan tarafından ileri sürülmediği sürece mirasçılara geçme durumu yoktur (Hirigoyen, 2000:195-198).

7.4.2. Türk Medeni Kanun'a İlişkin Hükümler

Türk Medeni Kanunu'nun "dürüst davranmak" başlıklı 2. maddesine göre "herkesin haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kuralını uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüyü kullanılmasını hukuk

düzeninin koruyamayacağı” “iyi niyet” başlıklı 3. Maddesinde ise; “kanunun iyi niyeti hukuki bir sonuç bağladığı durumlarda aslı olan iyi niyetin varlığı olduğu” belirlenmiştir. Bu hükümlerden de anlaşılmaktadır ki, eğer işyeri çalışanları (işçi, patron, işveren, amir, şef, müdür vb.) etiklik dışında davranırlarsa ve bu durum işçi tarafından da ispatlanabilirse, işçi maddi, manevi tazminat davası açabilir (Hirigoyen, 2000:195-198).

7.4.3. Diğer Davalar

İşçi kanununda yer alan 5/1.madde uyarınca ilişkisinde dil, cinsiyet, ırk, yaş, din, siyasi ve felsefi düşünceler nedeniyle ayırım yapılamaz. Eğer bu tarz bir ayırım yapılırsa işçi, 4 aya kadar ücreti tazminat olarak talep edebilir ve bunlara ek olarak başka yoksun bırakıldığı hakları da talep edebilir. Türk Medeni Kanunu'nun 25. maddesi uyarınca ayırma maruz kalan işçi olayın özelliklerinin elverdiği ölçülerde mahkemeye başvurma hakkına sahiptir.

İşverenin adil davranma hükmüne uymaması ve ayırma gitmesi durumunda diğer müeyyidelerle birlikte işçi iş sözleşmesini haklı bir gerekçe göstererek fesih edebilir.

Türk Medeni Kanunu'nun 2. maddesi uyarınca herkes bağlı bulunduğu hakları kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük ve şeffaflık kurallarına uymak zorundadır. Kendilerine verilen bu haklarının kullanılmaması durumunda adaletten bahsedilemez. Karşılıklı güven ilkesinin barındırılması gerekmektedir. Psikolojik yönden yıldırma faaliyetinde bulunan işverenin, dürüstlük ve şeffaflık kurallarını açıkça ihlal ettiği anlamı çıkmaktadır. Yaşanan bu durum neticesinde işçinin güven duygusunun zedelendiği görülür (Hirigoyen, 2000:195-198).

8. TARTIŞMA ve SONUÇ

Psikolojik taciz (mobbing) olgusu, insanların bir arada buldukları tüm sosyal alanlarda gerçekleşebilecek yapıyı ihtiva etmesine rağmen, konunun sistematik olarak ilk ele alınışının iş yeri uygulamaları ekseninde olması sebebiyle

literatürde, bu konunun daha çok çalışma hayatıyla yakın ilişkili olduğu yönünde genel bir eğilim olmuştur.

Mobbing duygusal ve psikolojik bir saldırdır. Amacı, işyerinde çalışan kişi veya kişiler üzerinde sistematik bir şekilde baskı oluşturup, iş yerlerindeki performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek işten ayrılmaya zorlanmalarınıdır.

Mobbing davranışlarıyla özel ya da kamu sektörü fark etmeksizin her sektörde karşılaşıldığı gözlenmiştir. Bir işyerinde çalışan her birey mobbing mağduru olabilmektedir. Çalışma ortamında mobbing uygulamaları genellikle, üstlerin astlarına uyguladıkları psikolojik taciz nitelikli davranışlar olarak bilinmektedir. Lakin mobbing, astlar tarafından da üstlerine ve aynı şekilde çalışma arkadaşlarına karşı da uygulandığı süreç içerisinde bilinmelidir.

Yerli ve yabancı literatürde yeni bir çalışma alanı olarak ortaya çıkan psikolojik taciz olgusu üzerinde yapılan çalışmalarda, olgunun izlendiği sürecin birey, gerçekleştirdiği ortam ve toplum üzerindeki fiziksel, psikolojik ve ekonomik boyutu olan olumsuz etkileri de incelenmiştir. Psikolojik taciz sürecinin doğurduğu bu olumsuz etkileri nedeniyle olguyla mücadele uluslararası ve ulusal düzeyde koruma yolları önem arz etmektedir.

Psikolojik tacizle mücadele konusunda Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bünyesinde özel çalışmalar yürütülmektedir. Ancak uluslararası alanda bunun dışında kişiyi psikolojik tacize karşı korumaya yönelik doğrudan bir düzenleme bulunmamaktadır. Her ne kadar uluslararası alanda psikolojik tacize ilişkin özel düzenlemeler mevcut değilse de dolaylı koruma sağlaması mümkün olan düzenlemelere ve mekanizmalara başvurmak mümkündür.

Psikolojik taciz olgusu, buna maruz kalanın kişiliğine, onuruna ve fiziksel ya da psikolojik bütünlüğüyle zarar veren bir süreci ifade etmektedir. Bu anlamda, insan onurunu özülle ve hükümleriyle güvence altına alan insan hakları belgeleri; Birleşmiş Milletler Belgeleri, Avrupa Sosyal Şartı ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, psikolojik tacize karşı bireyi dolaylı olarak koruma kapsamına alan uluslararası mekanizmalardır. Söz konusu uluslararası insan hakları belgelerinin psikolojik taciz süreciyle veya bu süreçte gerçekleştirilen davranışlarla örtüşen

ilgili hükümleri dolaylı koruma sağlayan genel hükümler olarak nitelendirilebileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Akar Yapıcı, N., Anafarta, N., Sarvan, F., (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, İzmir, pp: 181.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U., (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, İstanbul,ss: 121-141.
- Alparslan, A. M., Tunç, H., (2009). Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Isparta, ss: 149.
- Arpacıoğlu, G., (2004). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz, *HR Dergi*, İstanbul, ss: 129.
- Asunakutlu T., (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:9*, Muğla, ss: 2.
- Çabuk Ç., (2009). Mağdurun Mobbing İle Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci, *Ceza Hukuku Dergisi*, İstanbul, ss: 4.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, *Timaş Yayınları*, İstanbul, ss: 99-118.
- Çukur, C., (2012). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, Ankara, ss: 36.
- Davenport, N. Schwartz, R. D. Elliott, G. P., (2003). Mobbing Emotional Abuse in The Amerikan Workplace Mobbing, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul, pp: 3-140.
- Eginli T.A., Bitirim S., (2010). Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları), *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Sayı:24, Muğla, ss: 59.
- Emül, M. (2017). İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, ss: 2.
- Geibullaev, G., (2002). Yönetimin Esasları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları*, Isparta, ss: 71.
- Gök, Sibel (2011), Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees, *International Journal of Human Sciences*, Volume: 8, Issue: 1, pp: 320.

- Gül, H., (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıırma, TAF Preventive Medicine Bulletin, ss: 157.
- Gün, H., (2010). Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing/Bullying), Lazer Yayıncılık, İstanbul, ss: 22-105.
- Güngör, M., (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul, ss: 147- 549.
- Hecker, T. E., (2007), Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians, The Journal of Academic Librarianship, Volume 33, Number 4, pp: 440.
- Hirigoyen, M. F., (2000). Günümüzde Manevi Taciz, Sapkın ve Şiddet, Güncel Yayıncılık, İstanbul, pp: 195-198.
- İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Engellenmesi Genelgesi, T.C. Resmî Gazete. (19/03/2011).
- Karip, E., (1999). Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, ss: 15.
- Kirel, Ç., (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss: 1-84.
- Leymann, H., (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology, pp: 165-180.
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Isparta, ss: 211.
- Minibaş J., İdiğ M., (2009). Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus, Nobel Yayın, Ankara, ss:66.
- Pelit, N., Pelit, E., (2014). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları), Detay Yayıncılık, Ankara, ss: 50.
- Shallcross, L., Sheryl R. and Michelle B., (2008). Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation, School of Management, Griffith University, pp: 3.
- Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: A Proactive Response, Department of Management Griffith University, Presented at the Workplace Mobbing Conference Brisbane, Australia, pp: 7-8.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, ss: 86.
- Tınaz, P., (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul, ss: 26.
- Tınaz, P., (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, ss: 115-175.
- Tınaz, P., (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul, ss: 10-24.

- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları, Ankara, ss: 52.
- Türk Medeni Kanunu (2001),T.C. Resmî Gazete.(8/12/2001).
- Türk Borçlar Kanunu (2012),T.C. Resmî Gazete,(11/07/2012).
- Wagner, Irena, (2010). Mobbing- Dysfunctional Behavior in Organization, Charles University, Prague, Czech Republic, pp: 8.