

# ÖRGÜTLERDE GÜNCEL BİR SORUN: “MOBBING”

Hande MİMAROĞLU\*

Hüseyin ÖZGEN\*\*

## Özet

Çalışmada “mobbing” kavramı ele alınmıştır. “Mobbing, ” taciz etme, birine karşı örgütlenerek saldırıya geçme ve örgüt içinde psikolojik terör uygulama olarak tanımlanmaktadır. “Mobbing, ” oldukça eski bir fenomen olmasına karşın, 1980’li yıllarda bilimsel olarak araştırılmaya başlanmıştır. Çalışmada kavram tanımlandıktan sonra, “mobbing” sürecinin aşamaları, sebep ve sonuçları ele alınmış, ayrıca “mobbing”i önlemek ve “mobbing”le başa çıkmak için yapılması gereken bir takım politikaların altı çizilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, psikolojik şiddet, yıldırma, psikolojik terör

## Abstract

In this article the concept of mobbing is introduced. Mobbing means harassing, ganging up on someone, or psychologically terrorizing others at work. Although mobbing is a very old phenomenon, it was not described and systematically researched until the early 1980s. The article begins a definition of mobbing, several stages in the development of mobbing are described, and causes and consequences of mobbing are discussed, and conclusions for prevention and intervention are drawn.

**Key Words:** Mobbing, bullying, psychological terror

## 1. Giriş

Günümüzün sürekli değişen, ağırlaşan iş koşulları ve aşırı rekabetçi iş piyasası, ofis rekabetini ve Bizans oyunlarını da beraberinde getirmektedir.

---

\* Bu çalışma S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde 27.09.2007 tarihinde savunulan “Türkiye’de Kamu Yönetimi Sisteminin Dünyadaki Yeni Değişim Dinamikleri Çerçevesinde Yeniden Yapılandırılması: Kuramsal ve Ampirik Bir Çalışma” adlı tezden faydalanılarak yazılmıştır.

\*\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çalışanlar kendilerini göstermek için iş arkadaşlarını üstlerine karşı karalamak, başkalarının başardığı işi sahiplenmek, çalışmadan çalışıyor görünmek gibi birçok farklı taktikler geliştirerek rakiplerinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Kurulan iyi iş ilişkileri, işe ve şirkete bağlılık yerini yeni akımlara bırakmaktadır. Bu akımların en yenisi “mobbing” olarak literatüre geçen, iş yerinde çalışana yapılan duygusal baskı ve yıldırma politikasıdır. Literatür incelendiğinde “mobbing” in benzer olguları ifade etmek için değişik kavramlar yoluyla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin, Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994) tarafından “işyerinde taciz” Ashforth (1994) tarafından “zorbalık, ” Baron ve Neuman (1996) tarafından “işyeri terörü/şiddeti,” ve Anderson ve Pearson (1999) tarafından ise “şiddet” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Aguino ve Byron, 2002, s. 71). Türkçe yazında ise “mobbing” karşılığı olarak, “işyerinde psikolojik taciz, ” “işyerinde psikolojik terör” “işyerinde psikolojik şiddet, ” “işyerinde duygusal taciz” “işyerinde moral taciz” “işyerinde manevi taciz” “işyerinde zorbalık, ” “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı” terimlerinin tercih edildiği görülmektedir. Amerika odaklı araştırmalarda ise, örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da iş yerlerindeki örgütsel saldırılar için birçok farklı terimler kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; okullardaki, örgütsel şiddet vakalarında “bullying” terimi kullanılırken, iş yerlerindeki vakalara “mobbing” denmesi uygun görülmüştür. Bullying ve mobbing kavramlarının farklılaştığı nokta; birinci kavramın içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, ikinci kavramın fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmasıdır.

Son yıllarda, özellikle gelişmiş batı ülkelerinde görülen oldukça yaygın bir örgütsel dışlama yöntemi olan “mobbing”in boyutlarını saptamaya yönelik bir araştırmada, İngiltere’de çalışanların % 54’ünün, Almanya’da ise % 11’inin “mobbing” mağduru olduğu saptanmıştır ([www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id.htm](http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id.htm)). Japonya’da “Tokyo Yöneticiler Sendikası” tarafından kurulan “bullying hotline” telefonla danışma hattı 1996 yılının Haziran ve Ekim ayları arasında 1700’den fazla danışma başvurusu almıştır (Chapelli ve Di Martino, 1998, s. 3). Ülkemizde ise “mobbing”e uğrama oranı özel sektörde % 90’ı, kamu sektöründe ise % 60’ı bulmaktadır ([www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id1.htm](http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id1.htm)). Oranların oldukça yüksek düzeylerde olmasına karşın ülkemizde “mobbing” kavramı literatürde yeni yeni yer bulmuştur. Oysa “mobbing” sürecinin örgüt üzerindeki etkileri son

derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışma ve karmaşanın yaşanmasına neden olur ([www.bilgiyonetimi.org/cm/](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/)). “Mobbing” her ne kadar ülkemizde üzerinde yeni durulan bir konu olsa da, Osmanlı döneminde bile örneklerine rastlanmaktadır. Şöyle ki, Kanuni Sultan Süleyman döneminde başarılı ve sürekli terfi eden ikinci vezir Hüsrev Paşa, 1544 yılında Divan toplantısında Sadrazam Hadım Süleyman Paşa ile tartışmış, Vezir Rüstem Paşa bu olayı abartılı olarak Kanuni Süleyman’a anlatmış ve Hüsrev Paşa ile Süleyman Paşa görevinden alınmıştır. Rüstem Paşa’nın sürekli tahrikleri sonucu Hüsrev Paşa’nın sertleşmesi tartışma nedeni olmuş, bunun üzerine Hüsrev Paşa İstanbul’u terkederek çiftliğine kapanmış ve sekiz gün sonra intihar etmiştir ([www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm](http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm)). Görüldüğü gibi, örnekleri Osmanlı dönemine uzanan “mobbing”le ilgili olarak, ülkemizde kavrama ilişkin bir mevzuat ya da hüküm bulunmamakla beraber, Avrupa ülkelerinde “mobbing” kavramına ilişkin bilinç oluşmuş, özellikle İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya hukuki olarak “mobbing”i tanımıştır ([www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm](http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm)). Avrupa ülkelerindeki bu gelişmelerin kuşkusuz en büyük nedeni, yaşanan “mobbing” olaylarına kamuoyunun ilgisinin çekilebilmiş olmasıdır. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO)’nun 1998 tarihli raporuna göre; 1996 yılında Avrupa Birliği’nin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları, bir önceki yıl içinde çalışanların, % 4’ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, % 2’sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve % 8’inin (12 milyon çalışan) “mobbing”e maruz kaldığını göstermektedir. İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların % 53’ü “mobbing”e maruz kalmış ve % 78’i de bu olaylara tanıklık etmiştir. İsveç’te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise bir yıl içinde gerçekleşen intiharların % 10-15’inin nedeni “mobbing”dir. (Chappell ve Di Martino, 1998: 2) İsveç ve Almanya’da yüz binlerce “mobbing” mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya’da 1 milyondan fazla çalışanın “mobbing” kurbanı olduğu bildirilmektedir. Uluslar arası arenada yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, “mobbing” mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda olduklarıdır ([www.calismavetoplum.org/sayi11/tinaz.doc](http://www.calismavetoplum.org/sayi11/tinaz.doc)). “Mobbing” vakalarına bu denli sık rastlanması araştırmacıların konuya eğilmelerine neden olmuş, konuyla ilgili araştırmalar İsveç’te başlamıştır. Leymann ve Gustavsson’un (1984) ilk çalışmaları ve Leymann’ın 1986 yı-

İnada konuyla ilgili yayınladığı kitaptan sonra, Norveç'te (Matthiesen, Raknes ve Rökkum, 1989; Kihle, 1990; Einarsen ve Raknes, 1991; Einarsen ve Skogstad, 1996; Einarsen, 2000), Finlandiya'da (Paananen ve Vartia, 1991; Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Vartia, 1996), İngiltere'de (Rayner, 1997), Danimarka'da (Mikkelsen ve Einarsen, 1999), Hollanda'da (Ouden, 1999), Avusturya'da (Niedl, 1995; Kirchler ve Lang, 1998); Almanya'da (Becker, 1993; Halama, 1995; Resch ve Schubinski, 1996; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996; Mackensen von Astfeld, 2000), Bulgaristan'da (Kaucsek ve Simon, 1995), Amerika'da (Keashly, Hunter ve Harvey, 1997; Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem, 2006), Avustralya'da (Toohey, 1991; McCarthy, Sheehan ve Kearns, 1995; Sheehan, Barker ve Rayner, 1999) konuyla ilgili çalışmalara öncülük etmişlerdir (Aktaran: Leymann, 1996, s. 165). Görüldüğü gibi, tüm dünya araştırmacılarının ilgisini çeken “mobbing” Türkiye'de henüz üstüne fazla düşülmeyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmada “mobbing”in tanımlanmasına, nedenlerine, doğurduğu sonuçlara, konuyla ilgili hukuksal düzenlemelere ve başa çıkmak için izlenmesi gereken politikalara yer verilerek günümüz iş dünyasının büyük sorunu olan kavramının irdelenmesine çalışılacaktır.

## 2. Kavramın Ortaya Çıkışı ve Tanımı

“Mobbing” kavramı ilk kez 19. yüzyıl başlarında biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılan İngilizce bir terimdir. Kavramın daha sonra 1960'larda, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek hayvanı uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Leymann, 1996, s. 167). Lorenz'den sonra aynı terimi İsveçli doktor, Peter Paul Heinemann (1972), çocukların ders zamanı birbirleriyle olan iletişimlerinden yola çıkarak, “mobbing”i insan davranışlarına uyarlamış, bir grup çocuğun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmış (Aktaran: Leymann, 1996, s. 167), 1980'lerin başında ise Leymann çocuklar arasındaki ilişkilerden yola çıkarak kavramı iş hayatına adapte etmiştir (Leymann, 1996, s. 167). Leymann ve

Gustavsson'un, 1983 sonbaharında kısa bir bilimsel rapor olarak yazdıkları ve 1984 başlarında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu seminerde sundukları raporla birlikte kavram bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır (Leymann, 1996, s. 165).

Dünyanın hemen her tarafındaki işletmelerde "mobbing" eylemlerinin bulunduğu kabul edilmekle beraber (Tablo-1), üzerinde tam olarak anlaşıl-  
mış bir "mobbing" tanımı yapılamamış olduğu için çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güçtür.

**Tablo 1:** Çeşitli Ülkelerden "Mobbing" Yüzdeleri

Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
İngiltere	3,2	6,3
Fransa	11,2	8,9
Hollanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Kanada	1,9	3,6
A.B.D	6,1	11,8
Arjantin	0,2	0,4
Brezilya	0,4	1,0
Endonezya	2,3	1,9
Güney Afrika	3,0	0,7

**Kaynak:** Ascenzi ve Bergagio, 2000, [www.calismatoplum.org/sayi10](http://www.calismatoplum.org/sayi10)

Anlam olarak "mobbing," İngilizce'de "örgütsel baskı" anlamına gelen "to mob" kökünden gelmektedir. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) kavramı, "intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar" olarak tanımlamıştır (Chappell ve Di Martino, 1998: 2). Tanımdan da anlaşılabilir gibi "mobbing" tek bir kişi yerine bir grup insanın psikolojik saldırıda bulunması anlamına gelir. "Mobbing" davranışıyla hedeflenen, bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak etik olmayan bir yaklaşımla iş performansını ve dayanma gücünü yok ederek, mağduru

işten ayrılmaya zorlamadır ([www.aksam.com.tr/yazarprn.asp?a= 23495](http://www.aksam.com.tr/yazarprn.asp?a=23495), 10, 78). Ancak burada önemli olan konu, işyerinde çıkan uyuşmazlık ya da rahatsız edici tavırların “mobbing” olarak kabul edilebilmesi için sistematik olarak tekrarlanması, oldukça sık (en azından haftada bir defa) ve uzun bir dönem (en azından altı ay süreyle) devam etmesi gerektiğidir (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1996; Zapf 1999). “Mobbing”de önemli olan kişiye neyin nasıl yapıldığından çok, ne kadar sıklıkla ve ne süreyle yapıldığıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa “mobbing” süresinin 6 ay, genelde ortalama sürenin 15 ay, kalıcı ağır etkilerin ortaya çıktığı ana dönemin 29-46 ay arası olduğu saptanmıştır (Hecker, 2007, s. 440). Tutar (2006) ise “mobbing” kavramını, haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm)). Bir başka tanıma göre “mobbing, ” örgütte birilerinin, diğerleri üzerinde psikolojik baskı kurması, diğerlerinin haklarını gasp etmesi, onlara kötü davranması ya da onları kandırması olarak tanımlanmaktadır ([www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3?yaziid= 12184](http://www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3?yaziid=12184)). Bu tür durumlarda olaya maruz kalan kişi, sistematik bir şekilde rezil edilmekte, küçük düşürülmekte ve hakları çiğnenmektedir. Bu olayın birkaç yıl devam etmesi durumunda, mağdur durumundaki kişi, kendine güvenini kaybederek, ruhsal nedenlerle iş hayatından çekilebilmektedir ([www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3?yaziid= 12184](http://www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3?yaziid=12184)). Tim Field, “mobbing” kavramını, “mobbing” mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla “mobbing, ” “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak da görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden ise, üstünlük kurma, buyruğu altına alma ve yok etme arzusudur ([www.bullyonline.org/personal.htm](http://www.bullyonline.org/personal.htm)).

### 3. Örgütlerde “Mobbing” in Ortaya Çıkış Biçimleri

“Mobbing” örgütsel yapıda dikey ya da yatay olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Dikey “mobbing” sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir “mobbing” değil, çift yönlü, başka bir deyişle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya görülebilen “mobbing” şeklindedir. Buna göre, dikey “mobbing” çalışanların bağlı oldukları üstlerine karşı uyguladıkları “mobbing” biçiminde de olabilmektedir. Amerika’da yapılan bir araştırmaya

göre dikey “mobbing”in daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı “mobbing” % 85.5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları “mobbing”in, % 15.7 olduğu saptanmıştır. Bu oranlar “yönetici mobbingi”nin örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir (<http://www.library.psa.org.nz/collection/other /UNISON+Workplace+Bullying+Survey>). Knorz ve Zapf (1996); Niedl (1995); Zapf, Renner, Bühler ve Weigl (1996) de, yaptıkları vaka çalışmalarıyla, örgütlerde az güce sahip olan kişilerin “mobbing”e maruz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır (Aktaran: Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 217). Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş “mobbing”de, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, üstlerine “mobbing” uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir. Bu tür “mobbing” genellikle dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üste iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme biçiminde olabilmektedir. Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu tedbirler alması, örgütsel verimliliğin artırılmasına önemli katkı sağlayabilmektedir ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm)).

Eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan “mobbing”e ise, yatay “mobbing” denmektedir. Yatay “mobbing, ” aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında ortaya çıkan “mobbing” biçimidir ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm)). Bu tür “mobbing, ” kıskançlık, yarışma, çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklanmakta ve örgüt yönetiminin yatay “mobbing”de taraf olması “mobbing” uygulamalarını örgüt politikası haline getirmektedir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetimle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

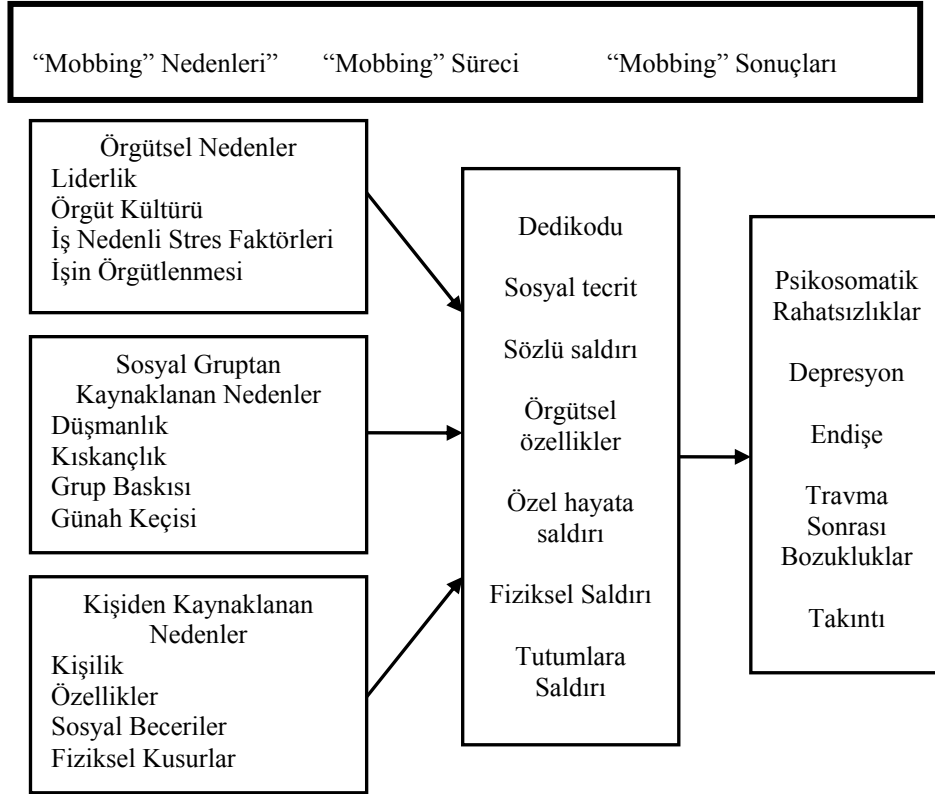
Dikey “mobbing” genellikle açık ve görünür “mobbing” biçimiyen, yatay “mobbing, ” dikey “mobbing” kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle “mobbing” uyguladıklarını kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm)).

#### 4. Örgütlerde “Mobbing” Modeli

“Mobbing”e neden olan faktörler, “mobbing”in süreç ve sonuçları aşağıda daha detaylı ele alınacaktır ancak Model-1’de yer aldığı biçimiyle ör-

gütlerde “mobbing”e neden olan faktörleri kısaca, yetersiz liderlik, iyi yapılandırılmamış örgüt kültürü, örgütlemeye görülen sorunlar ve işin stresli olması gibi *örgütsel nedenler*, düşmanlık, kıskançlık, grubun etkisinde kalma gibi *sosyal gruptan kaynaklanan* ve kişilik, özellikler, beceriler ve fiziksel kusurlar gibi *kişiden kaynaklanan nedenler* olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. “Mobbing” süreci, kendisini genellikle dedikodu, yalnız bırakma, sözlü ve fiziksel saldırı, özel hayata ve tutumlara saldırı biçiminde göstermekte ve psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, endişe, takıntı gibi bir takım sonuçlara yol açabilmektedir.

Model-1. “Mobbing” Modeli (Nedenleri, Süreci ve Sonuçları)



Kaynak: Zapf, 1999, s. 71



#### 4.1. Örgütlerde “Mobbing”e Neden Olan Faktörler

“Mobbing”e neden olan faktörlerin neler olabileceği konusu bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin, Leymann (1993), mağdurlarla yaptığı görüşmeleri temel alarak, örgütlerde “mobbing”e neden olan dört belirgin özellik olarak iş tasarımının belirsiz olmasından, liderin yetersizliğinden, mağdurun sosyal açıdan yetersiz olmasından ve örgütteki etik değerlerin düşük olmasından söz etmektedir (Aktaran: Einarsen, 1999, s. 17) Bunun dışında genel olarak örgütlerde, çalışanları bireye karşı gruplaşmaya iten sebeplerin başlıcalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür ([www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3489](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3489); [www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kaynaklari.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kaynaklari.htm)):

- *Etik değerlerin kaybolması*: Etik dışı davranışların normal karşılandığı, bazı değerlerin çoktan kaybedildiği örgütler, “mobbing”in oluşması için ideal ortamlardır.
- *Örgüt yapısındaki radikal değişiklikler*: Örgütün yönetsel yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları yaratacak, bazı işten çıkarılmalar ve yeni işe alımlar çalışanlar arasında tatsızlık yaratacaktır. Bu gibi durumlarda da “mobbing”le karşılaşmak mümkündür.
- *İşlevsel ve görevsel bağlılık*: Örgütsel bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık vardır. Örneğin, insan kaynakları departmanı, çalışan üzerinde, muhasebe departmanı mali konularda işlevsel bir üstünlüğe sahiptir. Bu görevsel ve işlevsel üstünlük ve egemenlik, diğer birimler ve çalışanlar arasında zaman zaman anlaşmazlıklara ve hatta çatışmalara neden olabilmektedir.
- *Kaynakların paylaşımı*: Örgüt çalışanlarının kaynak paylaşımında birbirleriyle rekabet etmeleri, çatışmalara neden olabilmekte, bu da “mobbing”e zemin hazırlamaktadır.
- *Amaç farklılıkları*: Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaçlarının olması, farklı hedefler gütmeleri örgütsel çatışmaya neden olmakta, böylece “mobbing” oluşumu hızlanmaktadır.
- *Algılama ve yorumlama farklılıkları*: Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin, örgütsel konuları, olay ve sorunları farklı algılamalarla yorumlamaları çatışma yaratarak, “mobbing” in görülme olasılığını artırmaktadır.
- *İletişim engelleri*: İletişimi engelleyen etmenler, amaçlarda farklılaşmaya ve benzer amaçları paylaşan çalışanların gruplaşmalarına ve çatışmalarına neden olabilmektedir.

- *Yönetmel belirsizlikler*: Örgütte emir-komuta hattının, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemiş olması, çalışanlar, gruplar ve departmanlar arasında çatışmanın doğmasına neden olabilmektedir.

- *Yönetim biçimleri*: Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi, daha çok dikey “mobbing”e, abartılı bir demokratik yönetim biçimi ise yatay “mobbing”e yol açabilmektedir.

- *Duygusal zekadan yoksunluk*: Özellikle liderlik görevini üstlenmiş kişilerin çalışanlarına karşı takınması gereken tavırlar konusunda başarılı olamaması örgütteki gerginlikleri tırmandıracak, huzurlu bir ortam oluşmasını engelleyerek “mobbing”e davetiye çıkaracaktır.

- *İş yerinde maruz kalınan yüksek derecede stres*: İş ortamının ve yapılan işin strese sebep olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gerilmesine yol açabilmektedir. İşlerini aksatan çalışan, diğerleri tarafından tepki görebilmekte ya da üstün bir başarısı yüzünden kendisine tavır alınabilmektedir.

- *İş yerindeki monotonluk*: Her gün aynı mekana gidip aynı şeyleri yapmaktan sıkılmış kişilerin, sırf rutin hayatlarına biraz renk katmak, dedikodu malzemesi çıkarmak, bir şeyle meşgul olmak için “mobbing” uyguladıkları da görülebilmektedir.

- *Örgüt bireylerinin genel özellikleri*: Örgütlerde “mobbing”in nasıl bir profil izlediğine bakıldığında, genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla “mobbing”e maruz kaldıkları ve “mobbing”in psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994, s. 180). Yaş dağılımı açısından incelendiğinde ise, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla “mobbing”e uğradıkları görülmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996, s. 189). Zapf (1999), sosyal becerileri düşük olan bireylerin ve diğer çalışanlarla yaşadıkları problemlerin üstesinden gelemeyen çalışanların “mobbing” mağduru olmaya daha yatkın olduklarını saptamış, Leymann ise, özürlü çalışanların, özürlü olmayan çalışanlara göre beş kat daha fazla “mobbing”le karşılaştıklarını tespit etmiştir (Aktaran: Hecker, 2007, s. 442). Leymann’a göre; erkek egemen işlerde çalışan kadınlar ve kadın egemen işlerde çalışan erkekler de “mobbing”e daha fazla maruz kalmaktadır (Aktaran: Hecker, 2007, s. 442). “Mobbing” mağdurları, işini çok iyi yapan, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan ödün vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 220) kişiler olarak dikkat çekmektedirler. “Mobbing” aktörlerinin temel kişilik özellikleri-

ri ise Davenport, Schwartz ve Elliott (2003), tarafından, aşırı denetleyici, sınırlı, daima güçlü olma isteğinde olan antipatik kişilikli, narsist, ben merkezci, önyargılı ve kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen faktörlerin dışında, örgütlerde görülen “mobbing” faktörlerini saptamaya yönelik Amerika’da yapılan bir araştırmanın bulguları Tablo-2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Örgütlerde “Mobbing”e Neden Olan Faktörler

“Mobbing” Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	42,1	12,9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47,6	40,0	12,4
Stresli yöneticiler	43,3	43,6	13,0
Stresli iş arkadaşları	46,5	42,4	11,1
İşgören yetersizliği	52,5	36,5	11,0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54,1	35,7	10,2
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	57,8	32,3	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	32,5	8,7
Zayıf yönetim yeteneği	69,9	23,4	6,7

**Kaynak:** The Unison Workplace Bullying Survey, <http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey>

#### 4.2. Örgütlerde “Mobbing” Süreci

“Mobbing” mağduru, sosyal iş çevresinde önemli değişimler yaşar. Bir zamanlar destekleyici olan iş çevresi, katlanılmaz ve düşmanca bir ortama dönüşür. Bunlar herkesin her gün işyerinde yaşayabileceği yanlış anlamalar ve küçük sorunlardan ibaret değildir. Bu nedenle “mobbing” olgusu, sıklıkla karşılaşılan herkesin maruz kalabileceği işyeri çatışmalarından oldukça farklıdır.

Leymann (1993), örgütlerde “mobbing” sürecinde tanımlama, anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç ve işine son verilme olmak üzere beş aşama belirlemiştir (Aktaran: Zapf ve Gross, 2001, s. 500). Tanımlama aşamasında, mağdur “zor”, “asi”, “muhalif”, “öteki” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve tutumu bu negatif yargıyı hızlandırmakta ve mağdur bunun neticesinde işten kovulmaya, yer değiştirmeye zorlanmaya ve

zorunlu istifaya maruz kalmaktadır. Anlaşmazlık aşaması, kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilmektedir. Henüz “mobbing” değildir ancak “mobbing” davranışına dönüşme riski vardır. Saldırganlık aşamasında var olan saldırgan eylemler, “mobbing” dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Kurumsal güç aşamasında, yönetim işin içinde değilse de, bir müddet sonra örgüt içindeki propagandadan etkilenerek mağdura karşı hareket etmeye başlar. İşine son verilme aşamasında ise, bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. İşine son verilen mağdur olaydan sonra da duygusal gerilim yaşamakta ve izleyen dönemde psikosomatik rahatsızlıklar artarak devam etmektedir.

Çeşitli araştırmacılar “mobbing” sürecini farklı biçimlerde ele almışlardır. Örneğin; Leymann (1986), 45 ayrı “mobbing” davranışı tanımlamış ve bu davranışları da özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. 1. Grup: Kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi (buna göre, üst mağdurun kendini göstermesine engel olur, mağdura bağırır, mağdurun sözü sürekli olarak kesilir, yaptığı iş eleştirilir) 2. Grup: Sosyal ilişkilere saldırılar (buna göre, örgütteki insanlar mağdurla konuşmaz, mağdurun kimseyle konuşmasına olanak tanımaz, mağdura sanki orada değilmiş gibi davranılır) 3. Grup: İtibarına saldırılar (buna göre, mağdurun arkasından konuşulur, asılsız söylentiler ortada dolaşır, mağdur gülünç durumlara düşürülür, cinsel imalarla karşılaşır) 4. Grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar (buna göre, mağdura verilen işler geri alınır, mağdurun işi sürekli değiştirilir, mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur) 5. Grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (buna göre, mağdur fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır) (Aktaran: Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 218). Yine başka bir çalışmada Leymann (1992), “mobbing” faktörlerini, olumsuz iletişim, küçük düşürücü davranışlar, kişiyi yalnız bırakmaya yönelik davranışlar, kişiyi cezalandırma amaçlı sürekli değişen görevler, şiddet ya da şiddet tehdidi olarak ayırırken; Björkqvist (1992) mantıksal strateji (mantığa dayanan eleştiriler, kişinin işini hatalı yargılama...vb.) ya da sosyal manipulasyona başvurma (dedikodu yayma) olmak üzere iki stratejiden bahsetmiş (Aktaran: Zapf, Knorz v Kulla, 1996, s. 218); Vartia (1993) ise, iftira atma, kişiyi yalnız bırakmaya yönelik davranışlar, kişiye az iş vererek ya da hiç iş vermeyerek kendini değersiz hissetmesini sağlama, kişiyi korkutma ya da eleştirme, fiziksel şiddet uygulama, fiziksel şiddetle tehdit etme, kişinin ruhsal sağlığına kastetme olmak üzere altı “mobbing” biçimi saptamış (Aktaran: Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s. 218), öte yandan Davenport, Schwartz ve

Elliott (2003), Leymann'ın tipolojisinden yola çıkarak “mobbing” sürecini beş aşamada ele almışlardır. Buna göre;

1. Aşama: İletişim biçimi ve etkileri (Aştın kendini ifade etmesi “mobbing” yapan üst tarafından sınırlandırılır, toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez, çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır, kişi, azarlama, karalama gibi eylemlere maruz bırakılır, mağdurun başarıları görmezden gelinirken başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli eleştirilir, kişi sözlü olarak tehditlere maruz kalır),

2. Aşama: Sosyal ilişkilere saldırı (Zayıf kişilikli insanlar “güç”ten yana tavır takınarak, “mobbing” mağduruyla ilişkilerini en az düzeyde tutarlar, mağdurun şikayet kanalları sınırlandırılmaya çalışılır, kişi, diğer çalışanlardan izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz, mağdur görmezden gelinir, “yokmuş” gibi davranılır ve haklarına, kişiliğine saygı gösterilmez),

3. Aşama: İtibara saldırı (Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, hakkında asılsız dedikodu çıkarılır, mağdur çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, kişinin başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuruyla alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle açıklanmaya çalışılır, siyasi görüşü, dini inançlarıyla alay edilir, inanç ve değerlerine sözlü yada fiili saldırıda bulunulur, kişi öz saygısını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kişinin kararları sürekli sorgulanır, mağdur dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağrılır, kişinin unvanları göz ardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır),

4. Aşama: Yaşam ve iş kalitesine saldırı (Mağdura önemli görevler verilmmez, mağdurun yetkileri sınırlandırılır, kişi haklarından mahrum bırakılarak, her hakkına yargı yoluyla kavuşmaya zorlanır, mağdurun lehine olan kararların uygulanması kasıtlı olarak geciktirilir, mağdura yeteneklerinden daha önemsiz ve öz saygısını olumsuz yönde etkileyen görevler verilir),

5. Aşama: *Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar* (Mağdur fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır, kadın mağdurlar ima yoluyla, sözle veya fiili olarak cinsel tacize maruz bırakılır) Niedl (1996), kişinin bütünlüğüne saldırı, kişiyi yalnız bırakma, dolaylı ya da doğrudan yapılan eleştiriler, belirli görevlerde yaptırım kullanma, korkutma, cinsel saldırı, kişinin özel hayatına saldırı olmak üzere “mobbing” sürecini yedi faktörle tanımlamış; benzer şekilde Zapf, Knorz ve Kulla (1996) da, örgütsel faaliyetlerden kay-

naklanan “mobbing”, sosyal olarak tecrit etme, mağdurun özel hayatına, tutumlarına saldırı, fiziksel şiddet, sözlü saldırı, dedikodu olmak üzere yedi “mobbing” faktörü tanımlamışlardır.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı gibi “mobbing” kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu ne olursa olsun, herhangi bir nedenle mağduru rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve giderek derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Dolayısıyla “mobbing”e maruz kalma riski, herkes için geçerlidir. Önemli bir başarı göstermiş, üstün veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyun oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

Özetle söylemek gerekirse; “mobbing” sürecinde çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar başlar (mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman bu, o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da gelir. Eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptığı iş de değersizdir, kendisi de...), mağdurla olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim kurulur (verilen süre içinde başarılması zor görevler vermek, izole edilmek, bilginin saklanması, kuralların sıkça değiştirilmesi, mağdurun itibarını kaybetmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, yalıtıma yönelik olması ve teslim olmaya zorlaması (utandırma eylemleri yapılır). Kişinin iş arkadaşları bazı durumlarda da üstü, beden dili, jest ve mimikler, hoş olmayan söz ve kelimelerle kişiyi taciz etmeye başlar. Kişiler sessiz duruşlarıyla dahi mağduru hedef alan hareketlerde bulunurlar. Örneğin; resmi toplantılarda mağdurun katılımı hoş karşılanmaz, kişiler mağdurla konuşmak yerine onun fark edebileceği tarzda arkasından konuşurlar, dedikodular hızla yayılır, mağdurun yaptığı iş sürekli eleştirilerek, kişiye önemsiz işler verilir (Hecker, 2007, s. 440).

### 4.3. Örgütlerde “Mobbing”in Yol Açtığı Sonuçlar

Psikolojik şiddetin en yaygın görülen sonucu işe devamsızlıktır. Harbison (2004), 1000 çalışanı olan bir şirketin işe devamsızlık oranını % 3’ten % 2’ye düşürerek yıllık \$720.000 tasarruf edebileceğini saptamıştır (Aktaran: Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem, 2006, s. 311). Sheehan, McCarthy, Barker ve Henderson (2001), uluslar arası çalışma bulgularına göre psikolojik şiddetin neden olduğu sonuçları, % 83 oranında işçi dönüşüm oranı, % 87 işe devamsızlık, % 21 - 58 arası verimliliğin azalması, % 19 - 28 arası iş kalitesinde azalma, % 18 oranında psikolojik yardım alma % 10 oranında işle ilgili

hataların artışı, % 2 suç oranında artış olarak saptamışlardır (Aktaran: Moayed, Daraiseh, Shell ve Salem, 2006, s. 311). “Mobbing” fiziksel şiddetten daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratabilmektedir (Kök, 2006, s. 434). Gerçekten de, birçok çalışma “mobbing”in ciddi psikolojik ve psikomatik rahatsızlıklara neden olduğuna işaret etmektedir. Örneğin; Vartia (2001), yaptığı çalışmada “mobbing” ve stres düzeyi arasında anlamlı ilişki bulmuş; Quine (2003), “mobbing”in psikolojik rahatsızlıklara neden olduğunu saptamış; Mikkelsen ve Einarsen (2002) ise, baş dönmesi, mide ve göğüs jnü tespit etmişlerdir. Kronik ve kardiyovasküler rahatsızlıklar da “mobbing”in başka bir sonucudur (Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera ve Keltikangas-Jarvinen, 2003 s. 781). Quine (2003) Mobbing mağdurlarının iş tatmininin azaldığına dikkat çekmiş ve 800 vaka incelemesi sonucu mobbingin görüldüğü örgütlerde üretimin düşük olduğu, çalışma yöntemlerinin iyi yapılandırılmamış olduğu, yöneticilerin ilgisiz olduğu saptanmıştır. Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera ve Keltikangas-Jarvinen (2003) ise, “mobbing”in bir takım rahatsızlıklara bağlı devamsızlıklarda artışa neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu sonuçlar ışığında, “mobbing” örgütün etkinliğini etkileyen bir maliyet faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 5. Hukuksal Düzenlemeler ve “Mobbing”le Başa Çıkma Yolları

“Mobbing”, bir kez uygulanmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, işletmede ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör sürecidir. Ödenmesi gereken bedeli çoğu kez son derece ağır olabilen bu konuyla mücadelede en önemli konu, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, “mobbing”i durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. “Mobbing” özellikle de yasa koyucuları göreve çağıran bir boyut içermektedir. Çünkü bu olgu ile mücadelenin en önemli araçlarından biri de hiç kuşkusuz hukuk normu olacaktır.

Avrupa Konseyi, zaman içinde 1961 tarihli sosyal şartın yerine geçmek üzere yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı”nın 26. Maddesi açıkça işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımakta ve üye devletler toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirme, bilgilendirme ve önlemeye devam etmektedir ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)). Gerçekten, “Onurlu Çalışma Hakkı” başlığını taşıyan 26.

Maddesinin birinci fıkrasına göre; “Akit taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak, 1. Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı, 2. Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da suç oluşturan yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ederler ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)). Bilindiği gibi; Avrupa Birliği Hukuku’nun dayandığı en önemli ilkelerden birisi eşitlik ilkesi ve ayırım yasağıdır. Özellikle çalışma yaşamında eşitlik ve ayırım yasağı, Avrupa Ekonomik Topluluğu’nun kurulmasıyla birlikte 1975, 1976, 1986, 1997 yıllarında çıkarılan çok sayıda yönergeye konu olmuştur. Ancak daha sonra bütün bu yönergeler, Avrupa parlamentosu ve Avrupa Konseyi’nin “İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli yönergede birleştirilmiştir. Ayrıca, 20 Aralık 2006 tarihinde kabul edilen, “Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması” yönergesi, bu konuda atılmış çok önemli bir adım olarak nitelendirilmekte ve Avrupa Birliği’nin konuya verdiği önemi simgelemektedir. Yönergenin “Tanımlar” kenar başlığını taşıyan 2. Maddesinin 1. fıkrasının (c) bendinde taciz; kişinin onurunu zedelemeyi; yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı arzulanmayan tüm davranışları ifade eder.” (d) bendinde ise cinsel taciz; kişinin onurunu zedelemeyi, bilhassa yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veyahut rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışları ifade eder. Üye devletler, 15 Ağustos 2008 tarihine kadar iç hukuklarını bu yönerge hükümleriyle uyumlu hale getirmekle yükümlü kılınmışlardır (M.33) Böylece, psikolojik taciz (mobbing) ve cinsel taciz belirtilen tarihe kadar 27 üye devletin iç hukuklarında da yerini almış olacaktır ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)).

Bu konuda öncü olan ülkelerden Fransa’da cinsel taciz konusu ilk kez 1992 tarihli bir yasayla ve sadece dikey ast-üst ilişkisi ile sınırlı olarak kabul edilmiştir. Ancak, sözü edilen hukuki yolun yeterli güvence oluşturulmaması Fransa’nın 4 Şubat 2000 tarihinde 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Sosyal



Şartı onaylamasına neden olmuştur. 17 Ocak 2002 yılında kabul edilen bir yasa ile iş koduna “Taciz” kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan “mobbing”e karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmuştur. Bu yasaya göre; yinelenen davranışlarla, çalışma koşullarını, haklarını ve onurunu, fiziki ya da akli sağlığını ya da mesleki geleceğini tehlikeye sokacak biçimde başkasını taciz edenler hakkında bir yıl hapsi cezası ve 15000 Euro para cezası uygulanmasına karar verilmiştir ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)).

Belçika’da yasanın ortaya çıkmasına neden olan olay ise David van Gysel isimli bir postacının arkadaşları tarafından “mobbing”e maruz bırakılması ve bu olay nedeniyle depresyona girip, kendisini trenin altına atarak intihar etmesidir. Yaşanan bu acı olay, “mobbing”i Belçika kamuoyunun gündemine taşımış, sonuçta Avrupa’nın en kapsamlı yasal düzenlemesi yürürlüğe konmuştur. Buna göre; önlem politikası yürütmeyen, önleme danışmanı atamayan veya ilgili önlemleri almayan işveren Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının 81. Maddesi uyarınca ceza hukuku açısından kovuşturmaya maruz kalabilmektedir. Bu maddeye göre işveren, sekiz günden bir seneye kadar hapis cezasına mahkum edilebilir ve işverene 250 Eurodan 5000 Euroya kadar para cezası verilebilmektedir ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)).

Hollanda Hukuku’nda ise, işverenin işyerinde psikolojik tacizle ilgili yükümlülüklerini konu alan başlıca yasal düzenleme, Arboret olarak da bilinen İş Koşulları Yasasıdır. Yasanın genel gerekçesinde, “mobbing”in iş kaynaklı psiko-sosyal bir risk olduğundan söz edilmektedir. Rotterdam Sulh Mahkemesi, 2000 yılında verdiği bir kararında, işverenin “mobbing”i sonucunda çalışamaz duruma gelen bir işçinin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu olaya göre, işyerinde 29 yıldır çalışan davacı işçi, işyerinde yürürlükte olan toplu iş sözleşmesinde belirtilen bir ücret ekinin ödenmesini talep edince, işverenin “mobbing”ine maruz kalmıştır. Yargıç, işverenin işçiye 94.000 Gulden ödemesini hükme bağlamıştır. İşveren, savunma olarak, işçinin rahatsızlığının aşırı hassas kişilik yapısından ileri geldiğini öne sürmüştü, ancak, bu iddiası işverenin 29 yıldır yanında çalışan bir işçinin kişilik özelliklerini bilmesi ve ona karşı davranışlarında da işçinin bu kişilik özelliklerini göz önüne alması gerektiği gibi gerekçelerle kabul görmemiştir ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)).

Almanya’da ise Dresden Eyalet İş Mahkemesi’nce verilen bir kararda, 6 ay boyunca “mobbing”e maruz kalan ve bunun sonucunda ağır depresif şikayetler, intihara eğilim belirtileri nedeniyle çalışamaz hale gelen işçiye

40.000 Euro manevi tazminatın ödenmesine karar verilmiştir ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)).

Türkiye ise, Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartı, 27.09.2006 tarihli ve 5547 sayılı yasayla onaylamayı uygun bulmuş ve Bakanlar Kurulu'nun 22.03.2007 tarihli ve 2007/11907 sayılı kararıyla yasa onaylanmıştır ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/A\\_GuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/A_GuzelYayin)). Türkiye'de Şubat 2006'da Jeoloji Mühendisleri Odasına ve Mayıs 2006'da Toprak Mahsulleri Ofisi'ne yönelik açılmış iki “mobbing” davası bulunmaktadır. Tülin Yıldırım'ın Jeoloji Mühendisleri Odası aleyhine açtığı davada Ankara 8. İş Mahkemesi, “mobbing” kavramını kararında kullanarak Jeoloji Mühendisleri Odası'nı tazminata mahkum etmiş, böylece kavram ilk kez yargının alanına girmiştir. Tülin Yıldırım, işyerinde kendisine baskı uygulandığı ve psikolojisinin bozulduğu iddiasıyla Jeoloji Mühendisleri Odası'na karşı açtığı davada, odayı 1000 YTL tazminat ödemeye mahkum ettirmiştir ([www.turkhukuksitesi.com/showthread.php?page=2&t=11288](http://www.turkhukuksitesi.com/showthread.php?page=2&t=11288)). Toprak Mahsulleri Ofisi'nden istifası istenen, rütbesi düşürülen, göreve iadesi için açtığı davayı kazanmasına rağmen baskı ve yıldırma maruz kalan Şaban Tokat ise, uğradığı psikolojik baskı yüzünden kendisinin ve ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle, yöneticilerinden 15000 YTL tazminat talep etmiştir ([www.ishukuku.blogcu.com/700749](http://www.ishukuku.blogcu.com/700749)).

Ancak bu gibi yasal yollara başvurmanın yanı sıra “mobbing”i önlemek için kişiler örgütlerde geliştirilmiş olan önleme programları aracılığıyla da konuyla ilgili şikayetlerini dile getirebilmelidirler. Uluslar arası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi konuyla ilgili önleme politikası geliştirmede örnek bir yol izlemektedir ([www.amnesty.org.tr/doc/PersonelTaciz](http://www.amnesty.org.tr/doc/PersonelTaciz)). İş yerinde tacizi ve baskıcı davranışları önleme politikası, UAÖ Türkiye Şubesi'nde geçici veya sürekli, profesyonel, stajyer, sözleşmeli veya gönüllü tüm pozisyonlar için geçerli olup bu pozisyonlarda çalışan kişileri korumak için hazırlanmıştır. Burada şikayetler ilk aşamada sözlü ya da yazılı olarak direktör ya da Yönetim Kurulu'nun biri erkek biri kadın olmak üzere belirlediği iki kişiden birine yazılı olarak iletilir. Yönetim kurulu tarafından belirlenen bu kişilerin irtibat bilgileri UAÖ Türkiye Şubesi intranet sayfalarında ve tüm çalışma mekanlarında görünür bir şekilde sunulur. Bir yönetim kurulu üyesine yönelik şikayet durumunda söz konusu yönetim kurulu üyesi soruşturmanın yürütülmesinden çekilir. Şikayet gerekli gizlilik içinde, tam ve ivedi olarak araştırılması için ele alınır ve şikayet tutanağı ile şikayetle ilgili tüm bulgular şikayeti ele alan kişinin imzasıyla şikayet konusu kişinin/kişilerin ulaşamayacağı bir şekilde dosyalanır. Taciz sabit görüldüğü takdirde doğrudan fail

kişiler durumun ciddiyetine ve yasal olanaklara göre; uyarı cezası, staj veya iş sözleşmesi feshi ve üyelere yönelik olarak, Sosyal Denetçilik ya da Disiplin Kurulu süreçlerini işleterek disiplin soruşturması ve gerektiği takdirde üyelikten çıkarılma ile karşı karşıya bırakılır.

UAÖ'nün örnek önleme politikasının tüm örgütlerde yürütüldüğünü söylemek zordur. Bunun en büyük nedeni, örgütlerin önleme ya da sosyal programları bünyelerine almalarında politikanın getireceği maliyeti külfet olarak değerlendirmeleridir. Eğer ki ekonomistler, "mobbing" maliyetlerinin "mobbing" önleme politikalarının işletmelerde oluşturulmasının getireceği maliyetlerden daha yüksek olduğunu gösterirlerse işletmelerin bu tür önleme programlarını bünyelerine alma oranları artacaktır (Niedl, 1996, s. 247).

Ayrıca örgütlerde önleme programları geliştirilirken, "mobbing" mağdurlarının şikayetlerini bildirmeleri için belirlenen kişilerin objektif olmasına, azınlıkları temsil edebilmelerine, objektifliğin sağlanması için farklı departmanlardan kişilerin danışma kurulu olarak bir araya getirilmelerine ve bu kişilerin olayın psikolojik ve hukuki boyutunu iyi biliyor olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

"Mobbing"le başa çıkmada hukuksal düzenlemelerin yanı sıra izleyen bölümde yer aldığı gibi yönetsel, bireysel ve örgütsel bir takım başa çıkma yöntemlerinden de söz etmek mümkündür.

### 5.1. "Mobbing"le Yönetmel Başa Çıkma Yolları

Örgütlerde "mobbing"i önlemek veya çözmek için yönetici öncelikle "mobbing" nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak ve "mobbing"i önleyici ve çözücü en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır.

Yönetici tarafından "mobbing"i ortadan kaldırmak için atılması gereken adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm)):

- *Kaçınma*: Bu yöntemde yönetici "mobbing"i, örgütsel politika haline getirmeye çalışanlara herhangi bir destek sağlamadığı gibi, bu kişileri engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı "mobbing"i engellemez; ancak bu tutumla "mobbing" yapan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda "mobbing"i görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavrı takınmak anlamına da gelir. Dolayısıyla "mobbing" yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

- *Dondurma*: Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra “mobbing” yapan ve mağdur arasındaki ilişkilerde yumuşatma yoluna gidilir. Böylece taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.

- *Güç ve Otorite Kullanma*: Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, “mobbing”i ortadan kaldırmaya çalışır. Bu yolu izleyen yönetici, “Burada yönetici benim: Bu iş böyle olacak!” şeklinde otoriter ifadelerle soruna çözüm yolu arar. Kuşkusuz bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama “mobbing”i durdurur. Ancak yönetici bu yolu sık kullanırsa astların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.

- *Ödün Verme*: “Mobbing”in kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak ortak bir zeminde buluşurlar, böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf da bazı tavizler vererek uzlaşırlar.

- *Kişileri Değiştirme*: “Mobbing”e neden olanlar ve “mobbing” mağdurları, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere atanarak “mobbing”in önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulanması kolay değildir.

- *Cezalandırma*: “Mobbing”in kişilere ve örgüte zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.

- *İşbirliği*: “Mobbing”i çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve “mobbing”e meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

## 5.2. “Mobbing”le Bireysel Başa Çıkma Yolları

Örgütlerde “mobbing”le bireysel olarak başa çıkmak için “mobbinge anlayış gösterme, ” “mobbinge karşı savaş verme” ve “geri çekilme” olmak üzere üç yöntemden söz etmek mümkündür ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm)).

“Mobbing”e anlayış gösterme “mobbing”in tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişmektedir. “Mobbing” sistematik olarak tekrar ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir. “Mobbing”le mücadele etmenin bir diğer yolu, savaş vermedir. Mağdur, mobbing yapanın yöntemiyle, onunla başa çıkamayacağını bilmelidir. Burada ortaya konacak temel strateji, kendini “mobbing”e maruz bırakan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılmak ve istikrarlı bir kişilik ortaya koymaktır. Bu aşamada onurlu ve sağduyulu tepkiler gösterilmelidir. Mağdur, ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlar sergileyerek “mobbing” yapanı sıkıştırmalıdır. Diğer bir mücadele yöntemi olan geri çekilme taktiği ise, “mobbing” yapanla mağdurun gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen yol olmalıdır.

Örgütlerde “mobbing”le bireysel başa çıkmada uygulanacak bir takım taktik adımlardan söz etmek de mümkündür. “Mobbing”le bireysel başa çıkmak için mağdur öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini artıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek adımlardan bazıları şunlardır:

- *Özsaygının Geliştirilmesi:* Herkesin “mobbinge” dayanma katsayısı farklıdır. Söz konusu katsayı bireyin uyum düzeyini ve direnme sınırlarını belirler. “Mobbing”e karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için baş vurulacak yollardan biri özsaygının geliştirilmesidir.

- *Denge Bölgeleri Oluşturmak:* “Mobbing”in varlığı insanı rahatsız eder. Mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” “mobbing”le başa çıkmaya yardımcı olur. Denge bölgesinden kasıt, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdurun kendini güven ve esenlik içinde hissettiği, istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenilir bir limandır.

- *Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek:* “Mobbing”in oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, mağdurun kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir çalışan her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

- *Ruh Sağlığını Korumak:* Gerilim azaltıcı önlemlerden bir diğeri ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mağdurun psikolojik yaralanmasını engeller ve “mobbing” karşılığında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin “mobbing”e direnci daha yüksek olur.

- *Algılama Stratejilerini Güçlendirmek:* Her tür “mobbing” faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun “mobbing”e tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri “mobbing”e karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit psiko-terör karşısında bile yıkıma uğrar. Mağdurun direncinin ölçüsü, “mobbing”i tolere etme katsayısıdır.

- *Değerleri Açıklamak:* Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, “mobbing”e karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdurun yaşamı gerçek değerleriyle uyum içinde olduğu oranda “mobbing” karşısında güç ve direnç kazanır. Mağdurun zayıf düşürecek en büyük yanlışlık “mobbing” karşısında kendini yargılamak ve kendini inkar etmektir.

Ayrıca olası bir “mobbing” durumunda rehber niteliğindeki bir takım ilkelerden bahsetmek de mümkündür. Şöyle ki; ilk önce “mobbing” yapan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını söylemek ve bu kişilerle yalnız kalmak yerine güvenilen ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşından destek almak önemlidir. Yazılı kanıt olması açısından olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydederek, ilk fırsatta kişiyi yetkili birine rapor etmek, gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım almak, şikayet hakkında örgütte ne yapıldığını araştırmak ve son olarak örgütteki diğer çalışanlara durumu anlatarak “mobbing”e maruz kalan başkalarını da varsa şikayeti grupça yapmak, örgütteki “mobbing”e dikkat çekmek açısından önemlidir.

### 5.3. Psikolojik Şiddetle Örgütsel Başa Çıkma Yolları

“Mobbing”le başa çıkmada kuşkusuz en önemli görev örgütlere düşmektedir. Konuyla ilgili olarak örgütlerin izlemeleri gereken politikalar aşağıda yer almaktadır ([www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm); [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?)):

- *Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması:* Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekadan yoksun oluşu, “mobbing”in zemin bulmasına neden olur. Lider “mobbing”in tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup bu durumu ortadan kaldıramazsa, her geçen gün “mobbing” artar. Örgütsel liderliğin önemli fonksiyonlarından biri, örgüt çalışanlarını yönlendirecek paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır. Paylaşılan vizyon sayesinde, kurumun temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların örgüt ikliminde ve kültüründe yeri olmadığı açıkça belirtilir. Örgütsel

sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların kınanacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi liderin görevidir. Lider bunu ikna yöntemlerini kullanarak başarabilmelidir.

- *Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı:* Örgütsel rol, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların, kişi tarafından algılanma biçimidir. Rol, örgütlerde çalışanın eylem ve davranışıyla örgütsel tasarımı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişiyile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşur. Kişi rolünü benimseyerek kabul etmişse, kişinin örgütsel rolünün “mobbing”e yeteneği son derece sınırlı olacaktır. Aksi halde kişinin rolünden dolayı “mobbing”e maruz kalması daha kolay olacaktır.

- *Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi:* Örgütsel sağlığın bulunduğu yerlerde, iş tatminiyle birlikte, örgütsel verimlilik ve etkinlik vardır. Sağlıklı örgütlerde hem bireyler hem de örgütler amaçlarına ulaşmıştır. Örgüt sağlığının bulunmadığı örgütlerde çalışanların “mesai yapıp iş yapmamaları” söz konusudur. Çalışanlar örgütsel sağlığın bulunmadığı işyerlerine gelirler, görünürde işlerinin başındadırlar ancak verimli ve etkin değillerdir. Başka bir deyişle, atıl kapasiteyle çalışırlar. Bu gibi örgütlerde, örgütün sağlık yapısı, onların akıl, gönül ve kas güçlerini birlikte işe katmaya yetmez.

- *Psikolojik Şiddete Karşı Örgütsel Empati:* İşyerinde “mobbing” hem çalışanlar hem örgüt için istenmeyen bir durumdur. Ne yazık ki “mobbing”e özellikle örgütsel sağlığın bulunmadığı örgütlerde daha sık rastlanmaktadır. Buna genellikle “mobbing” yapanın kendi bakış açısıyla olayları değerlendirmesi, ben merkezci ve narsist bir kişiliğe sahip olması neden olmaktadır. Bunun için “mobbing”le başa çıkmada şüphesiz en etkili yol, mobbing yapanın, mağdurun gözüyle olaya bakmasını, başka bir ifadeyle “empati” kurmasını sağlamaktır.

## 6. Sonuç

Gelişmiş ülkelerde, örgütlerdeki “mobbing” sorunlarına oldukça önem verilmekte, görsel ve yazılı basın aracılığıyla kamuoyu bilinçlendirilmeye çalışılmaktadır. Oluşturulan çeşitli kuruluşlar, mağdurlara hem hukuki hem de sağlık desteği sağlamaktadır. Bu sürece ilişkin çok sayıda internet sitesinde mağdurların yaşadığı olaylar, sorunlar ve uygulamalar yer almaktadır. 90’lı yıllardan itibaren ulusal ve uluslar arası hukuk sistemlerinde işyerinde

“mobbing” konusu kapsamlı pozitif düzenlemelerin konusu haline gelmiştir. Bu bağlamda, Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği tarafından yapılan düzenlemeler, ulusal hukuklara da yansımış, birçok Avrupa ülkesinde birbirleriyle benzerlik gösteren kurallara yer verilmiştir. Ülkemizde ise “mobbing” sürecine ne akademik çevrelerin ne de iş çevreleri ve meslek örgütlerinin henüz yeterli derecede dikkati çekilememiştir. Oysa benzer sorunlar pek çok örgütte yaşanmaktadır. Bu süreç görmezden gelinmeyecek kadar ciddi bir şekilde tüm çalışanları tehdit etmektedir. “Mobbing” süreciyle mücadele edebilmek için geliştirilebilecek politikalar şunlardır; öncelikle örgüt içi statü ve görev dağılımı gibi hassas konularda belirsizliklere yer verilmemesi, her şeyin tanımının ikilemlere sebep olmayacak şekilde açık yapılması “mobbing”in doğmasına engel olacak bir ortam yaratılmasına yardımcı olacaktır. Yönetimde şeffaflık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılma önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır. Örgüt içi iletişimde dürüstlük ve içtenlik kavramlarının kaybolmaması, zayıfsa güçlendirilmesi gerekirken, şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen gösterilmelidir. Böylece adaletsizlik olduğu inancına dayalı “mobbing” hareketlerinin önüne geçmek mümkün olabilir. Ayrıca işe alım süreçlerinde adayların yeterliliklerine bakılırken, kişilik özelliklerine ve duygusal zekalarına da önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat edilmeli ve çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarına yönelmeleri için sürekli eğitilmelidirler. Örgütlerde, bu noktalara gereken önem verildiği sürece, duygusal saldırı, dışlama, ayrımcılık gibi iş ortamını cehenneme çevirecek talihsizliklerden olabildiğince kaçınılması sağlanmış olacaktır.

### Kaynakça

- Aguino, K. ve Byron K. (2002). “Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship,” *Journal of Management*, 28 (1), 69-87.
- Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjelt-Back, M. (1994). “Agression Among University Employees,” *Agressive Behavior*, 20, 173-184.
- Chapel, D. ve Di Martino, V. (1998). “Violence at Work,” ILO Report.
- Davenport, N., Schwartz, D. R. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Çev. Öner Toy, O. C.)
- Einarsen, S. (1999). “The Nature and Causes of Bullying at Work,” *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.



- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.
- Hecker, T. E. (2007). "Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians," *The Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439-445.
- [http://www.aksam.com.tr/yazarprn.asp?a=23495\\_10\\_78](http://www.aksam.com.tr/yazarprn.asp?a=23495_10_78). "İş Değiştirmek," (Yazan: İşbitiren, S.), Erişim Tarihi: 20.03.2006.
- <http://www.amnesty.org.tr/doc/PersonelTaciz>. "Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası," Erişim Tarihi: 31.12.2007.
- <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?>. "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing," (Yazan: Yücutürk, E.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.bullyonline.org/personal.htm>. "Bullying in a Public Sector Organization Being Privatised," (Yazan: Field, T.), Erişim Tarihi: 20.03.2006.
- <http://www.calismavetoplum.org/sayi11/tinaz.doc>. "İşyerinde Psikolojik Taciz," Erişim Tarihi: 31.12.2007
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>. "İş Yerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları," (Yazan: Tutar, H.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>. "İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kaynakları," (Yazan: Tutar, H.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>. "İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri," (Yazan: Tutar, H.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>. "İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Süreci," (Yazan: Tutar, H.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>. "İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri," (Yazan: Tutar, H.), Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id1.htm>. "Mobbing Nedir?" Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3489>. "İş Yerimde Yalnızım!" Erişim Tarihi: 17.05.2005.
- <http://www.ishukuku.blogcu.com/700749>. "Mobbing Davası," Erişim Tarihi: 31.12.2007.
- <http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin>. "İşyerinde Psikolojik Tacize Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk," (Yazan: Güzel, A. ve Ertan, E.), Erişim Tarihi: 31.12.2007.
- <http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey>. "Unacceptable Behavior-The Unison Workplace Bullying Survey," Erişim Tarihi: 20.03.2006.
- <http://www.turkhukuksitesi.com/showtheread.php?page=2&t=11288>. "İşyerinde Duygusal Taciz Hukuken Tanındı," Erişim Tarihi: 31.12.2007.
- <http://www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3?yaziid=12184>. "Artık Gündemde Mobbing Var," (Yazan: Özalp, S.) Erişim Tarihi: 16.02.2006.
- <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2007089565.htm>. "Psikolojik Tacizde Güncel Hukuki Gelişmeler," Erişim Tarihi: 31.12.2007

- Kivimaki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. ve Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). "Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression," *Occupational Environment Medicine*, 60, 779-783.
- Kök, S. B. (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri," *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). "Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints," *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R. ve Salem, S. (2006). "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes," *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (3), 311-327.
- Niedl, K. (1996). "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Quine, L. (2003). "Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors," *Cambridge Quarterly of Health Ethics*, 12, 91-101.
- Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work," *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Gross, C. (2001). "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). "On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content," *Social Work Environment, and Health Outcomes*, 5 (2), 215-237.