

# Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBİNG

**Prof. Dr. Pınar TINAZ**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Böl.,

Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı

## GİRİŞ

Çalışma olgusu, bir işyerinde üretim sürecine katılan insanın, öncelikle makine ile olan acımasız mücadelesini anımsatır. Bu mücadelede yenik düşen insanın, sağlığı ve yaşamının da tehlikeye girmesi kaçınılmazdır. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de her yıl, çok sayıda çalışan iş kazası veya meslek hastalığı sonucu yaşamını yitirmekte ya da sakat kalmaktadır. Tarihsel süreçte, farklı bilim dalları ve bu arada iş hukuku ile sosyal güvenlik hukuku, çalışan insanı bu tehlikelerden korumak amacıyla çeşitli mekanizmalar oluşturmuştur. Ne var ki, çalışan insanın karşılaşacağı tehlikeler, iş kazaları ve meslek hastalıkları ile sınırlı kalmamaktadır.

Bir işyerindeki üretim süreci, sadece makine ile insanı değil, aynı iş ortamını ve çalışma yazgısını paylaşan diğer insanları da bir araya getirmektedir. Bu insanların birbirlerini sevmeleri, birbirlerine yardım etmeleri, ortak yaratıcı güçleriyle insanlığa yeni değerler kazandırmaları gerekirken; insanın makine ile buluşmasında olduğu gibi, insanın insan ile buluşması da kimi zaman acı ve ıstırap verici bir ilişkiler yumağına dönüşür. İnsanın insana verdiği ıstırap, insan doğasına, dini ve toplumsal değerlere aykırılığı nedeniyle, çoğu zaman gizlenir ve gizlendiği yerde, sinsi bir örtünün altında, o birey için bir yaşam dramına dönüşür. İşyerindeki bir insanın karşılaşacağı bu dramı, ilk kez 1980'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman Çalışma Psikoloğu Heinz Leymann, "mobbing" sözcüğü ile ifade etmiştir<sup>1</sup>. İngilizce bir sözcük olan mobbing, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarını taşımaktadır<sup>2</sup>. Heinz Leymann , belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda bu olguyu tanımlamıştır.

Psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyeri hastalığı olarak da kabul edilebilecek mobbing, başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bir olgudur.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir<sup>3</sup>.

"İşyerinde psikolojik taciz" şeklinde de ifade edilen "mobbing" kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında

<sup>1</sup> Heinz Leymann, "Research and the Tern Mobbing", The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leyman.se/English/12100E.HTM>, (01.06.2005)

<sup>2</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary, s.819.

<sup>3</sup> Pınar Tınaz (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 8.

kullanılmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır<sup>4</sup>.

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır<sup>5</sup>. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken, işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanır.

## **I- ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KONUSUNA İLİŞKİN VERİLER**

İşyerinde uygulanan psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşen ve sayıları günden güne artan işten ayrılmalar sonucunda, 1990'lı yıllarla birlikte başta Avrupa'da olmak üzere tüm dünyada, çok büyük bir problem şeklinde algılanan konuyla ilgili olarak ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Son yıllarda pek çok ülkede, mobbinge ilgili olarak yapılan araştırmaların sonuçları, mobbing olgusunun ne denli ciddi boyutlara ulaştığını gözler önüne sermektedir.

Uluslararası düzeyde yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği mobbing üzerinde yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır<sup>6</sup>.

1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde çalışanların %4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'i (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kalmıştır<sup>7</sup>. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbing mağdurdur; %78'i ise işyerinde uygulanan psikolojik tacize tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbingdir<sup>8</sup>. İsveç ve Almanya'da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi edildikleri kayıtlarda yer almaktadır. İtalya'da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin ise, yaşanan bir mobbing olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak izledikleri bildirilmektedir<sup>9</sup>.

Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir diğer araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, İngiltere'de yüzde 16,

<sup>4</sup> Heinz Leymann, "Introduction to the Concept of Mobbing", The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005)

<sup>5</sup> Stale Einersen, Helga Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper (2003); *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor& Francis Books Ltd., London, p.4.

<sup>6</sup> Tınaz, s.2

<sup>7</sup> Duncan Chappell, Vittorio Di Martino (1998); *Violence at Work, ILO Report*, p.2.

Philippe Ravisy (2000); *Le Harcèlement Moral au Travail*, Delmas, Paris, pp. 2,3.

<sup>8</sup> Chappell, Di Martino, p.2.

<sup>9</sup> Harald Ege (1997); *Il Mobbing in Italia*, Pitagora Editrice, Bologna , p.12.

İsveç'te yüzde 10, Fransa ve Finlandiya'da yüzde 9, İrlanda ve Almanya'da yüzde 8, İspanya, Belçika ve Yunanistan'da yüzde 5, İtalya'da ise yüzde 4 olarak bildirilmektedir<sup>10</sup>. 2000 Yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın verileri ışığında Avrupa Parlamentosu'nda, günden güne daha korkutucu boyutlara ulaşan bu olaya karşı sosyal, insani ve ekonomik ağır bedellerinden korunmak için ortak önlemlerin alınmasının ve mücadele yollarının belirlenmesinin gerekliliği dile getirilmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu, bu konuya ilk yanıtını, 2002 Ekim ayında "Stres ve Mobbing Konulu Avrupa Haftası"nı düzenleyerek vermiştir. İşyerinde psikolojik tacizle ilgili sayısal veriler dışında konunun nedenleri ve mücadele yolları tartışılmıştır. Psikologlar, hukukçular, sosyologlar, politikaçılar ve sendikacılar, farklı disiplinlerin gözlüklerinden konuya bakarak, değişik yaklaşımlar sunmuşlardır<sup>11</sup>.

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz", 1994'de yayınlanan İş güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır<sup>12</sup>. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir<sup>13</sup>.

Almanya'da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya'da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Günümüzde Almanya'da mobbing olgusunun ne olduğunu bilmeyen yok gibidir. Ülke genelinde mobbing kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler vardır. İşletmelerde mobbingi önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe konmaktadır. Bunların en bilineni, Volkswagen örneğidir. Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan taciz veya şiddete maruz kalmaları halinde konuyla ilgili olarak işletme içinde oluşturulmuş birimlere doğrudan doğruya başvurabilmektedirler. Ayrıca iş sözleşmelerinde mobbinge ilgili bir bölüm de yer almaktadır<sup>14</sup>. Volkswagen kuruluşunda işyerinde mobbing uygulayan kişinin cezasının, işten çıkarılmaya kadar varabileceği, iş sözleşmesinde belirtilmektedir. Almanya'da bir meslek hastalığı olarak kabul edilen mobbing olgusuna maruz kalmanın getireceği tüm masrafları, işveren karşılamak zorundadır<sup>15</sup>. Almanya'da iş sağlığı kapsamında öneme ele alınan mobbing, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi bilimi kapsamında bir ders olarak da okutulmaktadır<sup>16</sup>.

İsviçre'de işyerlerinde her türlü psikolojik baskı ve tacizin uygulanması, yasalarla engellenmiştir. Yasalara göre, bu tür baskı ve tacizde bulunan kişi, işten çıkartılabilir<sup>17</sup>. Fransa'da işyerinde psikolojik taciz, adli bir suç olup cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur<sup>18</sup>.

<sup>10</sup> *Espresso*, (16. 03. 2000); p.64.

<sup>11</sup> Antonio Ascenzi, Luisa Benedettini, Fernando Cecchini, Cinzia Frascheri (2004); *Pericolo Mobbing*, Torino, p.3.

<sup>12</sup> *Repubblica*, Cuma eki, (12. 02 .1999); p.14.

<sup>13</sup> "Mobbing", *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing>, (24.04.2005)

<sup>14</sup> "Mobbing", *ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica*.

<sup>15</sup> *Espresso*, (25. 02. 1999); p. 168.

<sup>16</sup> Antonio Ascenzi ve Gian Luigi Bergaglio (2000), *Il Mobbing, Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G. Giappichelli Editore, Torino, p. 8.

<sup>17</sup> "Repubblica", p.14.

<sup>18</sup> Linda Shallcross (16-17 October 2003); *The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector*, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia, p..3.

İrlanda'da 1999'dan bu yana, hükümet tarafından görevlendirilen uzman gruplar, işyerlerinde taciz ve şiddetle ilgili çalışmalar yapmaktadır<sup>19</sup>. İtalya'da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır<sup>20</sup>.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sağlık Örgütü de (WHO), 2002–2005 çalışma planlarına, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasını eklemiştir<sup>21</sup>.

Japonya'da The Tokyo Managers' Union'un kurmuş olduğu "bullying hot-line" telefon danışma hattı 1996 yılında Haziran ve Ekim ayları arasında 1700'den fazla danışma başvurusu almıştır<sup>22</sup>.

Mobbing için özel yasalar olmayan ülkelerde ise, iş mahkemelerine açılan davalarda yargıçların, insan haklarının ihlali ve "duygusal taciz nedeniyle zarar görme" kararıyla, işverenler hakkında tazminat ödeme cezası verdiği görülmektedir<sup>23</sup>.

## II. MOBBİNGE NEDEN OLAN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde mobbinge karşılaşılabılır.

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya varolan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir<sup>24</sup>. Bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir<sup>25</sup>.

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması.
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi.
- Hiyerarşik yapının fazlalığı.
- "Kapalı kapı" politikasının uygulanması.
- İletişim kanallarının zayıflığı.
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği.
- Yetersiz liderlik.
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması.

<sup>19</sup> *Espresso* ( 25. 02. 1999); p. 168.

<sup>20</sup> Shallcross, p. 3.

<sup>21</sup> World Health Organization (WHO) (4 February 2002); *WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances*, p.2.

<sup>22</sup> Chappell, Di Martino, p.3.

<sup>23</sup> Susan Dunn; *What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally*, <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005), p.1.

<sup>24</sup> Shallcross, p. 7.

<sup>25</sup> Resource Center, *The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing*, 25. 10. 2002, <http://topten.org/public/AE/AE472.html>, (23.05.2005)

- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması.
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.

### III. MOBBİNG UYGULAYAN KİŞİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, sürecin, üç farklı şekilde akışını olası kılar<sup>26</sup>.

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing (dikey mobbing): Mobbing yapan kişi, kurbanı göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilir.

- Eşdeğerler arasında mobbing (yatay mobbing): Mobbingci ve kurban, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşıdır.

- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing: Mobbingci, kurbanı göre daha alt konumdadır.

#### A. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU MOBBİNG

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir<sup>27</sup>.

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin nedenleri, diğer bireyin sevimsiz gelmesi veya o bireye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik duyguları gibi çok çeşitli olabilir. Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır:

##### Sosyal imajın tehdit edilmesi:

Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır. Amir, kendine kurban olarak basit mekanik bir işte çalışan bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyebilir. Onu tembellek veya yavaşlıkla suçlayabilir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan; yaratıcılığı ve başarısı yaptığı işlerle kanıtlanan bir başka bireye duyduğu kıskançlık ve çekememezlik nedeniyle hain planlar kurmaya başlayabilir. Örneğin amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bunu, herkese kendi başarısıymış göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygulardan oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing olgusu, her kültürdeki işyerlerinde görülür. Ancak Türk kültürünün, gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve özellikle üst düzeylerdeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış gibi gördükleri bir toplumsal anlayışa sahip olmasından dolayı bu gibi durumların, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşandığı düşünülebilir<sup>28</sup>.

##### Yaş farkı:

<sup>26</sup> Pınar Tınaz (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s. 116.

<sup>27</sup> Ege, p. 111

<sup>28</sup> Tınaz, s. 119.

Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Amir daha genç; ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınır.

#### Kayıрма:

Kayırlan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Karakteri, zekası, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Ancak kurnaz olması gerekmektedir. Bu süreci başlatırken arkasındaki koruyucusunun gücünü de daima yanında hissetmelidir. Bu nedenle astı, arkasındaki koruyucuya yönelik düşmanca bir davranışa sevk edebilmek ve sanki ikisinin arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimini yaratmak, mobbingi başlatmak için bulunabilecek en güzel bahanedir.

Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda amirin mobbing uygulamak için bahanesi zaten hazırdır. Bu bireyin, bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm davranışları ardı ardına sergileyebilir.

#### Politik nedenler:

Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır. Yine Akdeniz kültürünün bir özelliği olarak bizim toplumumuzda da politikanın açıkça tartışılması, yaygın bir alışkanlık olup, bir siyasal partinin üyesi olmak, bireye sosyal yaşamının pek çok alanında yarar sağlamaktadır.

Politik görüşün işyerinde tartışılması, kültürden kültüre değişen bir özellik olduğuna göre bir kuzey veya orta Avrupa ülkesinde, (örneğin bir Alman işyerinde çalışanlar arasında) politik bir tartışmanın yaşanmasına olanak yoktur<sup>29</sup>.

## **B. EŞDEĞERLER ARASINDA MOBBİNG:**

Eşdeğerler arasında veya yatay mobbingde kurban, kendiyile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bir işyerine yeni gelen bireye yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliiden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eşdeğerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlarlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel

---

<sup>29</sup> Bollettino Ligure di Giurisprudenza del Lavoro e della Previdenza Sociale, p. 50.

olmayan iletişimden kaynaklanarak adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder<sup>30</sup>.

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Bazı nedenlerle ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

#### Rekabet:

İş arkadaşları arasında rekabet, dünyanın her yerinde, her kültürde mevcuttur. Hiçbir insan, bir diğ erinin aynı değildir. Dolayısıyla motivasyon ve gereksinmeler hiyerarşisi kuramlarında da bilindiğ i üzere her bireyin gereksinmeleri, değerleri ve doğ aldır ki kişiliğ i, karakteri, başkalarınınkinden farklılık gösterecektir. Sosyal-psikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabet, yapıcı bir gereksinme olmasından ötürü normal olarak her insanda mevcuttur. Ancak diğ er sosyal-psikolojik gereksinmelerde oldu ğ u gibi bu gereksinmede de bireyler arası hissedilen yoğunluk farklıdır. Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinmedir. Kültürel koşullardan ne ölçüde etkilendiğ ini kestirmek zordur. Ancak bilinen ş u ki, bireyde mevcut rekabet gereksinmesi, bulunulan ortamın koşullarıyla bastırılabilir veya tetiklenebilir. Bu noktada önem kazanan, kültürden kültüre değ iş iklik gösteren ve kariyer yapma arzusunun arkasında yer alan motivasyondur. Bir birey, ç alış ma yaşamında pek çok fedakarlıklar yaparak, hatta çeş itli ödünler vererek belli bir noktaya ulaşmış olabilir. Mesleğ inde yükselmek hırsı onu buraya itmiş olabilir. Bir başka birey ise, belki de iş yaşamında belli bir pozisyona ulaşmanın veya belli bir ücreti elde etmenin, sosyal yaşamda ve aile ortamında kendine sağlayacağı yararlardan kaynaklanan özel yaşamıyla ilgili motivasyondan güç alarak bu noktaya ulaşmış olabilir. Dolayısıyla rekabet gereksinmesi ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, ç alış ma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.

#### Farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma:

Bu, kişiler arası tüm ilişki düzeylerinde görülebilecek bir coğ rafi önyargı şeklidir. Ancak mobbing sürecinin gelişmesinin her an için olası oldu ğ u iş yerlerinde böyle bir önyargının yaşanmasının yaratacağ ı sonuçlar, çok tehlikeli ve zarar verici olabilir. Değ iş ik bir bölgeden veya kentten gelmiş veya orada doğmuş bireye karşı gelişen önyargı, ırk farklılığından kaynaklanan önyargıdan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Önceleri hafif ş akalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşamış ama iş neleyici öyküler, rekabetlerle nüktedan bir havada başlayan süreç, yavaş yavaş değ işmeye başlar. Diğ erini sanki ondan hoşlanıyormuşçasına sahte kabul ediş, zamanla yerini rahatsız edici ve tamamen iş neleyici çekişmelere bırakır. Bireyin geldiğ i veya doğdu ğ u bölge ya da kent olumsuz yanlarıyla sık sık vurgulanır ve nihayet birey, ait oldu ğ u yerle özdeşleştirilir. Kurbanın, bir şekilde damgalanmış olması, mobbingin birinci belirtisidir. Bu tür bir önyargıdan dolayı ortaya çıkan mobbing sürecinin durdurulması, çok zordur. Kurbanın doğum yerini, lehçesini, kültürünü, kısaca özünü değ iş tirmesine olanak yoktur. Bunlar, bireyin öz kültürüne bağı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğ inin, bir parçası olarak edindiğ i özelliklerdir. Kurbanın, ortamı terk etmedikçe saldırılardan kaçmasına olanak yoktur. Mobbing süreci içerisinde rol alan herkes, saldırgan, kurban ve izleyiciler, sürecin, ancak kurbanın fiziksel olarak o iş yerinden ayrılmasıyla sona ereceğ ini bilmektedir.

#### İrkç ilik:

Farklı bir bölgeden gelmiş olma gibi ırkçılığ a ilişkin önyargılar, aynı şekilde sürecin gelişmesine önyak olur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan mobbing, başlangıçta

---

<sup>30</sup> Tınaz, s. 128.

bir oyun gibidir. Irkçılıktan kaynaklanan mobbingde ise, başlangıçtan itibaren sergilenen son derece belirgin ve gerçek anlamda tehditkar davranışlar yer alır. Irkçılık, sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı kalmaz. Renk veya belli bir ırka mensup olmanın getirdiği somatik hatlar gibi, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olgu söz konusudur. Irkçılığın kurbanı olan bir birey, dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Tüm dünyada yaygın bir olgu olan ırkçılık, büyük bir olasılıkla insanları içgüdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; kendilerine benzemeyenleri ise reddetmeye iten genetik faktörlere bağlanabilir. Ancak ırkçılığı bu kadarla da sınırlandırmamak gerekir. Farklı giyim kuşamla veya abartılı makyajla işe gelen veya çok şık ve bakımlı insanların çalıştığı bir firmada giyimine ve kendine özen göstermeyen ya da özel yaşamı diğerlerinininkinden çok farklı bir bireye de, ırkçılığın bir sonucu olarak, işyerinde, iş arkadaşları tarafından psikolojik taciz uygulanabilir. Irkçılığa bağlı mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur<sup>31</sup>.

### **C. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU MOBBİNG**

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Mobbingciler, kurbanı, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin bildikleri herhangi bir bilgiyi kendisine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının ve istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek maksadıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Kurban amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz.

Aralarında çok basit farklar bulunsa da, aşağıdan yukarıya doğru mobbingin kaynakları kültürler arasında pek farklılık göstermez. Gerçekten olgunun ortaya çıkış nedenleri arasında farklılık saptamak çok zordur<sup>32</sup>. Örneğin herhangi bir ülkede ve herhangi bir işletmede bir bölüme yeni bir müdür atanmış olsun. Böyle bir durumda bu pozisyona kendisinin atanmasını bekleyen bir başka kişinin yeni müdürden nefret etmesi kaçınılmazdır. Eğer bir kimse o pozisyona atanmayı bekliyorsa ve kendisine göre hak etmediği halde bir başka kişi oraya atanmışsa, onun bu konudaki fikir ve düşüncelerini değiştirmek olanaksızdır. Hemen kendine yandaş aramaya koyulur. Yeni amire güvensizliğini onlara açıklar. Her fırsatta "onun yerinde ben olsaydım bu hataları yapmazdım", "bu problem çıkmamalıydı", "ben böyle davranmazdım" gibi sözlerle yandaşlarını toplar. Ancak aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusu, pek sık yaşanan bir mobbing çeşidi değildir. Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle bireyin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması, kolay kolay mümkün olmaz.

### **IV. BİR ÖRGÜT STRATEJİSİ OLARAK MOBBİNGİN UYGULANMASI**

<sup>31</sup> Tınaz, s. 138-139.

<sup>32</sup> Ege, p.108



İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir psikolojik tacizin uygulanması söz konusudur. Örgütün hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla, firma yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir mobbing olgusu yaşanmaya başlar. Örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılmasına çalışılır. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilir.

Çalışanları veya belli bir çalışanı yok etmeye odaklanmış bir oyun, tüm kurallarıyla ince ince ve acımasızca her alanda oynanmaktadır. Bazen bireyin yaptığı çok ufak ve değersiz bir hata dahi, işveren tarafından yapılan ağır suçlamaların ve hakaretlerin bir bahanesi olabilir.

Bir örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbingde, insanlık ve ahlak açısından anlaşılması ve açıklanması, akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey serbesttir. Bu kez mobbingci, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı, belki de çoğu kez özdeşleştiği firmanın ta kendisidir.

Bir işletmenin bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik niteliktedir. Üst yönetim tarafından acilen alınması ve uygulamaya geçirilmesi gereken önlemlerin arasında birinci sırada, personel sayısının azaltılması yer alır. Bu amaçla ilk aşamada yapılması gereken şey, çalışanları iyi bir yaklaşımla ikna etmek suretiyle emekliliği dolmuş olanları emekliye ayırmak veya diğerlerinin ise bir şekilde kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamaktır<sup>33</sup>.

Yaşanan ekonomik kriz, sonuçları itibarıyla firma açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Belirli bir kazanç sağlayıcı yeni iş bulmak zor olabilir veya yalnız emekli maaşıyla geçinmek mümkün olmayabilir. Bu nedenle birey, firmanın kendisine sunduğu tüm önerileri geri çevirebilir ve her şeye rağmen orada kalıp çalışmayı tercih edebilir. Bu durumda işletme, çok zor bir durumda kalır. Çünkü eleman sayısı, gerekenden fazladır ve giderleri olması gerekenin çok üstündedir. Bu durumda, işletmenin krizin üstesinden gelmesi çok zordur. İşten eleman çıkartması gerekmektedir. Ancak kazanılmış haklar, sendikal örgütlenmeler ve yasal düzenlemeler dikkate alındığında böyle bir girişimde bulunması olanaksızdır. Bu durumda işletme yönetiminin akıl edebileceği en uygun çıkış noktası, bir örgüt stratejisi olarak mobbing uygulanmasına geçiştir. Çalışanlar, kendi istekleriyle işyerlerinden ayrılmak isterlerse, sendikal yönden herhangi bir sorun yoktur. İşletme yönetiminin yapması gereken tek şey, elemanlarının kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlayıcı girişimlerde bulunmaktır. Örneğin bir sabah işe gelen çalışanlar, ofislerindeki masaların azaltıldığını görürler. İki kişi bir masada çalışmak zorunda bırakılmıştır. Yakın mekanda bir arada çalışmak zorunda kalan iki insanın arasında çatışmanın ortaya çıkmaması olanaksızdır. Yönetim, çalışanına karşı "sen işten ayrılmıyorsan ben de sana bunları yaparım" tarzında bir davranışı açıkça sergilemektedir. İnsanlar, kendi yeteneklerinin altında basit işlerde çalışmak zorunda bırakılırlar.

Firma içinde bir yönetim stratejisi olarak kullanılan mobbingin gerekçesi, bazen personelin yeniden yapılanmasına yönelik örgütsel bir gereksinmeden kaynaklanabilir. Orta düzey yönetici kadrosunun gençleştirilmesi, örgüt hedefi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda elli yaş üzerindeki tüm orta düzey yöneticiler mobbing kurbanı olmaya adaydır. İşletmenin, önerilen yeniden yapılanma projesi kapsamında orta düzey yönetici kadrosunu değiştirme kararının altında iki neden aranmalıdır. Bu nedenlerden biri, daha dinamik ve daha esnek bir yönetim tarzının harekete geçirilmesi; diğeri ise,

---

<sup>33</sup> Ege, p. 122.

üniversiteden yeni mezun daha az deneyimli, daha genç bir çalışana ödenecek ücretin, yaklaşık otuz yıldan beri o işletmede çalışan bir bireye ödenen ücretten çok daha düşük olacağı düşüncesinden hareketle, tasarruf amaçlıdır. Yine bu durumda da, bu bireylerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için psikolojik taciz, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılır.<sup>34</sup>

Çalışanların uzun meslek yaşamları içerisinde ulaştıkları pozisyonlarının sağladığı tüm olanaklar, yavaş yavaş ellerinden alınmaya başlar. Uzakta oturduklarından veya iş nedeniyle sık sık seyahat etmeleri gerektiğinden dolayı, firma tarafından kendilerine tahsis edilmiş araç varsa, bu araç ellerinden alınır. Cep telefonu konuşmaları, yol masrafları gibi firma tarafından ödenen bazı harcamaları artık ödenmez. Sekreterleri bir başka göreve atanır. Kullandıkları bazı iş araç gereçleri ortadan kaybolur veya kasıtlı olarak bozulup onarılmaz. Rutin olarak kendilerine verilen bilgilerden yoksun bırakılır; toplantılara çağrılmaz veya katıldıkları toplantılarda dışlanırlar. Sabırlarını ve dayanma güçlerini yitirme noktasına geldiklerinde, o güne kadar yaptıkları işler ve görevlerin yeni gelen bir başkasına verildiğini görürler. Son derece taciz edici ve aşağılayıcı bu durum karşısında birey, her yönden tükenir.

Ancak bir birey, işletmenin yarattığı güvensizlik ve gerilim ortamından kaynaklanan psikosomatik problemlerle başa çıkmaya çalışırken, örgüt stratejisi olarak mobbing stratejisinin uygulanmasının işletmeye getireceği zarar, çoğu kez böyle bir yola başvuran yönetim veya işveren tarafından değerlendirilip hesaplanmamıştır. Bir işyerinde çalışan birey, ruhsal veya fiziksel açıdan hastaysa ve doktora gitmek veya dinlenmek için izin alıyorsa, işe gelmiyor demektir. Ancak o işyerinde çalışıyor gözüktüğü için maaşı, kendisine ödenmek zorundadır. İşe geldiği günlerde ise gösterdiği performans, normalin altındadır. İşle gerektiği gibi ilgilenememekte ve dikkatini toplayamamaktadır. Yaşadığı depresyon, onu tüm ağırlığıyla etkisi altına almıştır.

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir. İşe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken verimi veremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorunda olduğu gibi, ileride onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni elemana da, hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle, büyük bir ekonomik yükün altına girecektir.

Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü, bu kişiler için iş, çok büyük önem taşımaktadır. Belki de yaşamlarında sahip oldukları tek değerdir. Bu nedenle hiçbir güç, onlara işlerini bıraktıramaz. Sonuçta firma, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirmektedir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel ödemektedir.

İşlerinin iyi gitmediğini anlayan bir işletme genellikle ilk anda, fazla sayıdaki elemanı işten çıkartma yoluna gider. Bunu başaramadığı zaman, elemanlarına karşı, bilinçli veya bilinçsiz olarak psikolojik yönden taciz edici bir davranış içine girmeyi bir örgüt stratejisi olarak benimser. Çalışanın meslek ve kişilik haklarına yönelik bir saldırı söz konusudur. Zaman zaman ülke genelinde ve sektörler düzeyinde ekonomik krizlerin yaşanabilmesi nedeniyle, örgüt stratejisi olarak mobbingin uygulanması, tüm kültürlerde görülen bir olgudur. Farklı olan şey, mobbingin bir örgütsel strateji olarak uygulanmasının, kültürlerin beklentileri, değerleri ve rollerinin çeşitliliğinden kaynaklanan yöntemidir. Uygulanan saldırı yönteminin seçiminde kurbanın sosyal konumu ve yaşı önemli rol oynamaktadır<sup>35</sup>. Bazı kültürlerde, bir örgüt stratejisi olarak mobbingin kamu kuruluşlarında da uygulandığı bilinmektedir. Ancak kamu kuruluşlarında uygulanan psikolojik tacizin gerekçesi, ekonomik değil, genellikle politik niteliktedir.

<sup>34</sup> Tınaz, s. 146.

<sup>35</sup> Ege, p. 127.

## SONUÇ

İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz veya diğer bir deyişle psikolojik terör, doğrudan doğruya baskıya maruz kalan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir<sup>36</sup>.

Mobbinge ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilir verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye olan etkisini, net olarak söylemek mümkün değildir<sup>37</sup>. Ancak National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır<sup>38</sup>.

İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda alınacak önlemlerin sonu yoktur. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak, çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek, yöneticilerin çalışanlara yönelik bir etik sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>39</sup>. Böyle bir yaklaşım içinde işyerinde psikolojik taciz, tüm iş çevrelerinin önem vermesini gerektiren bir konudur. Ancak sürekli ağlayarak, halinden şikâyet ederek aynı işi yapan insanlardan olmamak için en azından yaşanan olgu ve sürecin adını koymak, önlemlerini almak ve diğer çalışanların da bilgilendirilmesini sağlamak, özetle konuyla ilgili farkındalığı artırma mücadelesi için atılacak ilk adımlar olarak kabul edilebilir.

## KAYNAKÇA

Ascenzi, A., Benedettini, L., Cecchini, F., Frascheri, Cinzia (2004); *Pericolo Mobbing*, Torino.

Ascenzi, A., Bergagio, G.L., (2000), *Il Mobbing. Il Marketing Sociale Come Strumento per Combatterlo*, G.. Giappichelli Editore, Torino.

Chappel., D., Di Martino, V. (1998); 'Violence At Work', *ILO Report*.

Ege, H. (1997); *Il Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale*, Pitagora Editrice, Bologna.

Einersen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, L. (2003); *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Resarch and Practice*, Taylor& Francis Books Ltd., London.

"Espresso", (16.Mart. 2000); <http://www.espressonline.it>, (05.08.2005).

"Espresso", (25.Şubat.1999); <http://www.espressonline.it>, (05.08.2005).

<sup>36</sup>Chappell, Di Martino, p.6.

<sup>37</sup>Hockley, p.7.

<sup>38</sup>Chappell, Di Martino, p.6.

<sup>39</sup>Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S. 3, 1999, s.69-86.

Dunn, S.; 'What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally', <http://www.ideamakers.com/library>, (22.04.2005).

Leymann,H.; 'Introduction to the Concept of Mobbing', *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (01.06.2005)

Leymann,H., "Research and the Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (01.06.2005)

Oxford Advanced Learner's Dictionary.

Ravisy, P. (2000); *Le Harcèlement Moral au Travail*, Delmas, Paris.

"Repubblica", "Cuma eki", (12 Şubat 1999); <http://www.repubblica.it>, (05.08.2005) .

Resource Center, *The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing*, 25.10.2002, <http://www.topten.org/public/AE/AE472.html>. (23.05.2005)

Shallcross, L. (16-17 October 2003); 'The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector', *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane.

Şimşek, B. (1999); 'Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.3.

Tınaz, P. (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

World Health Organization (WHO), (04 February 2002); *WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances*.

"Mobbing" ovvero lo Stress da Persecuzione Psicologica, [http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11\\_00.html](http://www.unicam.it/ssdici/mobbing/mobb11_00.html). (18.08.2005)

