

# Mobbing Kavramının Birey Ve Örgüt Açısından Önemi

Arzu GÜRDOĞAN\*

## Özet

Küreselleşme ve rekabet; bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; yeni oluşan pazarlara girebilme ve mevcut pazarlarda büyüyebilme çabası; tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi; toplam kalite kavramının gelişmesi ile çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri söz konusu bu değişmelerin nedenleri olarak gösterilmektedir. 1960'lı yıllarda, başlangıcında çıkar çatışmalarının olduğu sanılan, işyerinde olası bir rakip olarak düşünülen bireylere yönelik sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik şiddet davranışlarını içeren yeni bir olgunun varlığından söz edilmeye başlanmıştır. Bu olgu işyerinde "Psikolojik şiddet (Mobbing)" olarak adlandırılmıştır. Sektörel bazda yapılan araştırmalarda, psikolojik şiddet olaylarının en çok sağlık, üniversiteler ve gönüllü kuruluşlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, mobbing'in birey ve örgüt açısından ne anlama geldiği ve nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Bu amaçla, yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular, kurumlarda mobbing olgusunun geçmişten beri var olduğunu, ancak bireylerin bu olgunun ne anlama geldiğini bilmedikleri ya da farkına varmadıklarından su üstüne çıkmadığını göstermektedir. İşyerinde psikolojik baskının neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yükseklığı, psikolojik baskıyla mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik baskıyı (mobbing) ortadan kaldırarak, kurumları iş tatmini, çalışma barışı ve bağlılık duygularının kuvvetli olduğu sosyal yapılar haline getirmek öncelikli olarak yapılması gerekenler arasında görülebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Şiddet (Mobbing), Yildirma, Duygusal Taciz, Zorbalık.

## The Importance of Concept of Mobbing in Terms Of Individual and Organization

### Abstract

Globalization and competition, developments in communication and production technologies, efforts of entering new markets and growing in existing markets, customers' awareness and changes in desires and needs, with the development of the concept of total quality management, requests for employee participation and more democratic management cause of these changes are shown. In the 1960s, the existence of a new phenomenon started to be mentioned that conflicts of interest behavior with psychological violence applied in a systematic way towards people who are considered to be a potential competitor This phenomenon is called as "Psychological violence (mobbing)" in workplace. Studies at sectoral level betray that psychological violence cases principally emerge from medical establishment, universities and voluntary organizations. The purpose of this study to reveal what mobbing means and how it is perceived in terms of the individual and the organization. For this purpose, a literature review was carried out based on the studies that have been made. The findings of the literature review reveal that the phenomenon of mobbing already exists from past, but it hasn't appeared because of people do not know or realize what it means. It is necessary to fight against the psychological pressure caused by psychological stress in the workplace because of its cost and harm to individuals, institutions and

---

\* Öğr.Gör.Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, agurdogan@mu.edu.tr

communities. Therefore, eliminating all kinds of psychological pressure (mobbing), to make institutions into social structures that have a strong sense of commitment, job satisfaction and peace can be seen among the things to make it as a priority.

**Keywords:** Psychological Violence (Mobbing), Intimidation, Emotional Abuse, Bullying.

## 1. Giriş

Küreselleşen dünyada birey, bir işletmenin en vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Kurumların başarıya ulaşmasında veya başarısızlığa uğramasında önemli rolü oynayan insan faktörünün doğru ve verimli bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. İnsan ögesinin doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru niteliklere sahip olması, bu bireyler arasından en faydalı olanlarının seçilmesi yetiştirilmesi ve yönetilmesi kurumun başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır.

Mobbing, örgütte birey veya gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek ve saldırmak biçiminde görülen davranışlardır. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, örgüte ve bireylere zarar veren ve örgüte dolaylı maliyetler yükleyen mobbing davranışları önlenmeli ve yönetilmelidir (Kırel, 2007: 318; Eser, 2011).

Mobbing sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde “Mob”, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden gelmektedir. Mobbing kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanılmıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklar arasındaki kabadayılık ve zorbalık içeren davranışları incelemiş ve mobbing sözcüğünü kullanmıştır (Yıldız ve Kılış, 2005: 72; Aydın ve Özkul, 2007: 171; Leiding, 2010: 364).

İngilizce’de “mobbing”, “bullying”, “harassment”, “psychological terrorization”, “workplace terrorization” ve “emotional abuse” terimleri ile ifade edilen bu olgu, Türkçede “yıldıрма” ve “duygusal taciz” ile ifade edilmektedir. İçeriğinde fiziksel olmayan, duygusal saldırganlık veya duygusal taciz eylemleri bulunmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 346; İbicioğlu, Çiftçi ve Derya, 2009: 26). Bazı kaynaklara göre de, İspanyol yazarlar, başlangıçta çok eski bir sorun olarak mobbing’in hangi dilde tanımının yapılması gerektiğini tartışmış, bu kelimeye “mobbing” adını vermişlerdir (Bernate, 2008: 1).

Korku kültürünün yoğun olarak yaşandığı, antidemokratik tutum ve davranışların olduğu ortamların mobbinge ortam hazırladığı bilinmektedir. Sosyal ve hukuk alanlarında üzerinde çalışılan bir konu olan mobbing işyerlerinde gücünün zayıflar üzerinde psikolojik olarak baskı kurması olarak adlandırılmaktadır. Anlaşılacağı üzere, işyerinde psikolojik taciz bir iki davranıştan oluşan bir durum değil, pek çok davranışın hedef seçilen kişiye sistematik olarak ve uzun süre uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 1.1. Birey ve Örgüt Açısından Mobbing Kavramı

Mobbing iş yaşamını zorlaştıran birçok huzursuzluğa ve çatışmaya neden olan önemli bir sorundur. Günümüzde iş yaşamında baskıcı rekabet çağı yaşanmaktadır. Bazı işletmelerde baskıcı tavırlara sahip olmayı, güçlü çalışanlar ve daha da güçlü bir üretkenlik

oluşturan güçlü liderler olarak kabul eden bir anlayış vardır. İşletmelerde ve hemen her türlü işyerinde hangi statüde, hangi yasta olursa olsun, hangi işte çalışırsa çalışsın, cinsiyeti ister kadın ister erkek olsun herkesi derinden etkileyen bu hastalığın adı 'mobbing'dir.

İşyerinde psikolojik baskı gerek kamu gerek özel sektördeki işletmeler için bilinen bir olgudur ve genellikle mağduru aşağılama veya kötü bir isimle çağırma, alay etme, hafife alma, laf dokundurma, negatif eleştiri yapma, sürekli takip etme, ilişkileri dondurma, dışta bırakma, tehdit etme, fiziksel saldırıda bulunma, anlamsız görevler verme, aşırı iş yükü altında ezme, sorumluluk verip yetki vermeme, yetkilerini ve imkânlarını elinden alma, kasten yanlış bilgi verme, formalitelere mecbur bırakma, iftira atma, yeteneklerini ve başarısını küçümseme, dinlememe gibi davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbing sadece işletmeleri olumsuz etkilemez, bu hastalık, işletmelerle beraber işgörenleri, işverenleri, onların ailelerini ve bütün toplumu fazlasıyla etkileyebilecek sinsi bir güce sahiptir (Kaymakçı Aksakal, 2008: 2).

Mobbing, bireysel, grup ve örgütsel etkililik için olumsuz sonuçları da içeren karmaşık bir olgudur. Mobbing'in teorik ve pratik anlamda işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamak ve etkisinin azaltılabilmesi için süreçlerin iyi analiz edilmesi gerekir. İşyerinde uygulanan mobbing davranışı, birine karşı gruplaşma veya başkalarına karşı psikolojik terörizm olarak tarif edilmektedir (Leymann, 1990: 119; Shallcross, Sheehan and Ramsay, 2008: 56). İşyerinde çalışanlara aşağılayıcı ve hakaret edici davranışlar da "mobbing" olarak algılanmaktadır. Bu şekilde işten gönüllü olarak ayrılan çalışanlar kıdem tazminatlarını da alamamakta, işletme bu anlamda herhangi bir ödeme yükümlülüğü altına girmekten kurtulmaktadır (Elibol, Gökdeniz ve Güngör, 2008: 96).

Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için "haftada en az bir kez gerçekleşmesi", "en az 6 ay süregelmesi", "belirli bir hedefe yönelik olması" ve "mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması" gerekmektedir (Tetik, 2010: 83; Alparslan ve Tunç, 2011: 148; Kılıç, 2011: 136).

Psikolojik taciz kavramının endüstri ve örgüt psikolojisi alanında tartışılmasını gündeme getiren İsveçli psikolog Leymann, mobbingi "bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişimin yöneltilmesi" şeklinde tanımlarken "psikolojik terör" ifadesine de yer vermiştir (Yıldız ve Kılış, 2005: 72; Kirel, 2007: 318; Eser, 2011). Çalışma hayatında ruhsal terör ya da mobbing, düşmanca ve gayri ahlaki iletişim demektir. Bu ortamda, bir kişi sistematik bir şekilde grubu yönlendirir. Yönlendiren, kışkırtan kişinin karşısında ezilen taraf da söz konusudur. İşyerinde bu eylemler sık ve uzun süreli gerçekleşmekte ve bu nedenle ciddi ruhsal, psikomatik ve sosyal sefalet sonuçlarını içermektedir (Leymann, 1990: 120). Leyman'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. Çalışma yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2006: 14; Eser, 2011; Şenturan ve Mankan, 2009: 154). Ancak Leymann, iş yerinde mobbing'i herhangi bir şiddet olmadan

kibarca yürütülen ancak çok yazılı belgenin ortada dolaşmasıyla yaşandığını söylemektedir (Westhues, 2002: 32).

Çalışma hayatına uyarlandığında, mobbing'in kabul görmüş tek bir yasal tanımı olmamakla birlikte, Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ), mobbingi "hedeflenen bir işçiye karşı cephe oluşturmak, grup halinde saldırmak" şeklinde tanımlamış (ILO, [www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm), 21.05.2011) ve sürekli olumsuz sözleri, eleştirileri, bir işçiyi sosyal ilişkilerden izole etmeyi, hakkında dedikodu yapmayı ya da yanlış bilgi yaymayı grup halinde saldırı olarak kabul etmiştir (İlhan, 2010: 1176).

Psikolojik taciz, kurbanın küçük düşmesine, kırılmasına, stres yaşamasına neden olan; iş performansını engelleyebilen, huzursuz bir iş ortamına yol açan, bir veya birden fazla kişiye karşı tekrar eden saldırgan davranış ve uygulamalardır. Özellikle sosyal izolasyon ve dışlama, işteki performansının değerini haksızca düşürme, sataşma, alay etme gibi tipik psikolojik taciz davranışlarıyla kurbanın sistematik bir şekilde kızdırılmasına yönelik olarak belli bir süre devam etmesiyle gerçekleşir (Yıldız ve Kılış, 2005: 73; Demir ve Çavuş, 2009: 14).

## 1.2. Mobbing Davranışının Ölçümü

Leymann davranışın temel yapısına göre beş ana grupta sınıfladığı toplam 45 farklı mobbing davranış özelliği tanımlamıştır. Bu beş ana başlık şöyledir:

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

2. Sosyal ilişkilerden yalıtma: Çevresindeki insanların mağdurdan uzaklaşması, konuşmaması, sanki orada değilmiş gibi davranması vb. Görüşme hakkından yoksun bırakılıp, diğer işgörenlerden dışlanır (Cemaloğlu, 2007a: 119).

3. Saygınlığına saldırıda bulunmak: İnsanların mağdurun arkasından kötü konuşması, asılsız söylentilerin ortada dolaşması, gülünç durumlara düşürülmesi ve cinsel imalar yapılması vb... (Ayдын ve Özkul, 2007: 173).

4. Yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırıda bulunmak: Mağdura hiçbir özel görev verilmemesi ya da verilen işlerin geri alınması, anlamsız işler verilmesi, işin sürekli değiştirilmesi ve mali yük getirecek genel zararlara sebep olunması vb... (Leiding, 2010: 365).

5. Doğrudan sağlığa saldırıda bulunmak: Mağdurun fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanması, fiziksel şiddet tehditleri yapılması, fiziksel zarar görmesi ve cinsel tacize uğraması vb... (Gül, 2009: 516; Altınöz vd., 2010: 65; Şenturan ve Mankan, 2009: 156).

Leymann, yıldırma beş aşamadan oluşan süreç, davranışsal ve fiziksel düzeyde olmak üzere iki ayrı grupta ele alınan yıldırma belirtilerinin kişiye, yer ve zamana, sürekliliğine göre değişik oranlarda tesir ettiği görülmektedir (Köse ve Uysal, 2010:264). Mobbing davranışını ölçmek için en sık kullanılan ölçüm araçları, Leymann'ın Psikolojik Terör Tipolojisi (LIPT) ve son zamanlarda da Einarsen'in Negatif Davranış Anketidir (NAQ)

(Tetik, 2010: 82). Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında mobbing'e neden olmaktadır.

Yıldırma maruz kalan kişilerin genel özellikleri incelendiğinde; başarılı, yenilikçi, yaratıcı, bilgili ve eğitilmiş kişiler oldukları görülmekte, psikolojik şiddeti uygulayanın üst olması durumunda, astın üstün yerine geçme endişesinin, bu davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olan yıldırma, hem bireylere hem de örgütlere zarar vermektedir. Bu nedenle, yıldırma davranışlarının önlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Altınöz vd., 2010: 65). Psikolojik yıldırma, kişiler arasında kişisel ve örgütsel etkenler nedeni ile meydana gelen ya da yaşanan sorunların uzun dönemli etkiler yaratan tepkiler geliştirilmesi ile kişilerarası ilişkilerde bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırmanın kişilerarası ilişkilerde bir problem olarak ortaya çıkmasını etkileyen çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden bir bölümü kişilerarası ilişkileri etkilerken, diğer bölümü ise örgütsel iletişim üzerinde etkili olmaktadır (Eginli Temel ve Bitirim, 2010: 48). göre Ancak, Leymann'a iş yerinde mobbing herhangi bir şiddet olmadan kibarca yürütülen ancak çok yazılı belgenin ortaya dolaşmasıyla yaşanmaktadır.

Mobbing'e neden olan bazı örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilir: Kötü yönetim, stresli iş ortamı, monotonluk, yöneticilerin mobbing'in varlığına inanmamaları, ahlak dışı davranışların çokluğu, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma vb. gibi olağan dışı durumlardır (Çarıkcı ve Yavuz, 2009: 51). Örgütsel yapının katı, hiyerarşi basamaklarının fazla olması, iletişim kanallarının kapalı olması, stresli iş ortamı da mobbing'in örgütsel nedenleri arasında yer alırken, mobbing mağdurunun yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen, eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak eleman veya işe yeni başlamış deneyimsiz genç biri olması rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için mobbing sebebi olabilmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur Akdemir, 2008: 201).

Mobbing'in, aslında istisnasız tüm çalışanları, en azından çalışma yaşamlarının bir döneminde, niceliği ne olursa olsun pençesi altına aldığı düşünülmektedir: Devamlı çalan telefonlar, bağırma, günah keçisi olma, sessiz telefonlar, kurbanı suçlama ve tehdit, organizasyonda küçülmeye gidilerek iş yükünün artırılması, yapılan işin dikkate alınmaması, eğitim verilmemesi, haksızlık, dedikodular, anlamsız ve çok sayıda görev verilmesi, devamlı olarak izinden göreve çağırılma, terfi sözünün yerine getirilmemesi, istenmeyen fiziksel temas, fiziksel saldırı ve tehdit, ahlaki çöküntü, cinsel taciz, izolasyon, sürekli küçümsenme, kişinin alt düzeyinde çalışanlardan daha az ücret alması, her davranışın aşırı gözlenmesi, kurumla ilgili haberlerin dışında bırakılma, yetenek ve becerilerin altında iş talebi vs. (Yaraman, 2011). Mobbing'e uğrayan kişilerde; sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama, uykusuzluk, kaşıntı, kızarma, pullanma, döküntü, göz kararması, görmede bulanıklık, boyun kasları ve sırtta ağrı, hızlı ve düzensiz çarpıntı, kalp krizi, nefessiz kalma, nefes alamama, yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme, titreme, terleme, bacaklarda halsizlik ve kas ağrıları gibi çok sayıda belirtinin görüldüğü ifade edilmektedir (Güney, 2009: 17). Ülkemizde kavram olarak son yıllarda gündeme gelen mobbing, işyerinde psikolojik şiddet-taciz, duygusal taciz olarak ifade edilirken etki ve sonuçlarıyla tüm süreci tarif eden "yıldırma" kavramıyla karşılığını bulmuştur (Köse ve Uysal, 2010: 264). Günümüzde, Başbakanlık, Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı resmi gazetede "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin

(Mobbing) Önlenmesi” adlı genelgeyi yayınlamıştır. Bu genelgede; çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla sekiz maddeden oluşan tedbir kararları yer almaktadır (<http://www.mevzuatlar.com/sy/resmiGazete>, 2011).

### 1.3. Mobbing Davranışı ile İlgili Bazı Çalışmalar

Çiftçi ve diğer arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışma sonucu ile Davenport ve arkadaşlarının (2003), yaptıkları çalışma sonuçlarının “mobbing’in çalışanlar üzerinde; stres, psikolojik rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, ayrılık acıları, mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı, işsizlik, iş arama, taşınma, işsizlik maliyeti, kapasite altı çalışma, terapi masrafları, ailevi sorunlar yaşama ve gelir kaybına neden olduğu” sonuçlarının birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir (Çiftçi, vd., 2010: 122).

Çalışanların çalışma ortamlarında maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelendiği çalışmada; kadınların, erkeklere göre daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. Araştırmanın diğer bulgusu, yıldırma davranışlarının daha çok erkekler tarafından yapıldığıdır. Erkekler, hem kadınlara hem de erkeklere daha fazla yıldırma uygulamaktadır (Çoban vd., 2010: 416).

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; öğretmenlerin yıldırma maruz kalmasına rağmen maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, en yoğun şekilde maruz kalınan yıldırma davranışlarının fikir ve görüşlerin dikkate alınmaması, mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi ve yapılan işin aşırı denetlenmesi olduğu saptanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, iş yerinde sosyal ilişkiler anlamında en çok maruz kalınan yıldırma davranışları arasında kurban hakkında söylenti çıkarılması, dedikodu yapılması ve kurbanın fikirlerinin önemsenmemesi, kurbanın sürekli eleştirilmesi, küçümsenmesi ve önemli gelişmelerden ve haberlerden uzak tutulması olduğu görülmüştür. Yıldırma davranışlarında asıl amacın kurban olarak seçilen kişinin sistematik bir biçimde lekeleme sürecine tabi tutularak ve kişilik haklarına saldırıda bulunarak kendini çaresiz hissetmesi ve savunulması güç bir duruma düşerek işinden ayrılmasının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, yukarıda sayılan davranışların daha sık bir biçimde gözlemlenmesi anlaşılabilir. Diğer bir ifadeyle bu davranışlar, yıldırmanın amacına uygun nitelikte davranışlardır. Bu noktadan hareketle, okul yöneticilerinin davranışlarında ve karar verme süreçlerinde etik ilkelere uygun davranmalarının öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalmalarında önemli bir etken olduğu söylenebilir (Kılınç Çağatay, 2010: 436).

Otel işletmelerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları ile ilgili yapılan çalışma sonucunda; otel işletmelerinde hangi yolla psikolojik şiddet yaşandığına ilişkin görüşler arasında işgörenlerin; “yönetimle ilgili haberleri en son duydukları”, “kararları konusunda şüpheli davranıldığı” ve “kendilerinden önemli bilgi ve belgelerin saklandığı ifadelerine daha yüksek katılım gösterdikleri; bunun yanında “dini inançlara saldırı veya alay edilme”, “giyim ve dış görünüşle alay edilmesi”, “politik görüşün eleştirilmesi, saldırılması veya alay edilmesi”ne yönelik ifadeler ise tüm ifadeler arasında en az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlere göre psikolojik şiddetin büyük bölümü iş ortamından kaynaklanmaktadır. Böylelikle yönetim ve diğer departmanlar arasında iletişimin yoğunlaştırılması, toplantı ve diğer etkinliklere artırılması, doğru ise doğru çalışanın yerleştirilmesiyle, belirli süreçte güven sağlandıktan sonra yetki göçerimi ve

güçlendirme gibi kavramların ön plana çıkarılması şiddetin ortadan kaldırılması konusunda etkin bir çözüm yolu olarak görülmektedir (Aydın ve Özkul, 2007: 182).

İşyerinde yıldırımaya uğramada dışadönük ve nevroitik kişilik yapıları ile cinsiyetin rolünün işlendiği çalışmada; bireylerin kişiliklerindeki nevroitiklik özelliği arttıkça işyerinde yıldırımaya uğradıkları yönündeki algılarının arttığı görülmüştür. Bireylerin kişiliklerindeki dışadönüklük özelliği azaldıkça işyerinde yıldırımaya uğradıkları yönündeki algılarının ise artmadığı çıkan sonuçlar arasındadır. Literatürde işyerinde yıldırma mağdurlarının bir kısmının içedönük kişilik yapısına sahip olduğu belirtilmektedir (Deniz ve Ünsal, 2010: 17).

Örgütlerde yıldırma adlı, kamu sektöründe yapılan bir çalışmada, Leymann tipolojisini oluşturan "kendini gösterme ve iletişim", "sosyal ilişkiler", "itibar", yaşam kalitesi ve mesleki durum" ve "kişinin sağlığı" gruplarında yer alan yıldırımaya yönelik davranışların tespitine yönelik yargılar ve cinsiyet kıyaslandığında kadın ve erkekler arasında bir farklılık bulunmamıştır. Ele alınan örneklem üzerinde, yıldırma davranışına rastlanılmadığı, cinsiyetin yıldırma davranışlarının değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür (İbicioğlu, Çiftçi ve Derya, 2009: 37).

Bir kurum hastanesinde sağlık personelinin maruz kaldığı mobbing davranışlarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada; katılımcıların tamamı bir şekilde mobbing davranışına maruz kaldıklarını belirtirken, maruz kalınan mobbing davranışlarının en sık sebepleri olarak yoğun stres altında çalışma ve çalışma şartlarının kötülüğü olarak saptanmıştır (Tosun ve Şahbaz, 2010: 93).

Örgütlerde, 'önce insan' anlayışıyla, çalışan odaklı bakış açısının benimsendiği şeffaf bir örgüt kültürünün oluşturulması, bireysel ve örgütsel beklentilerin dengelenmesi psikolojik yıldırma ile mücadele etmenin ön koşulları arasında yer almaktadır. Psikolojik yıldırmadan arındırılmış çalışma ortamlarında ise, bireysel moral ve motivasyon ile iş tatmininin artacağı, iş ahlakına uygun bir atmosferde etik ilkelerin kolaylıkla uygulanacağı, işgücü sirkülasyonunun azalacağı, kurum imajının ve itibarının güçleneceği, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların ortadan kalkması ile insan kaynağına yapılan harcamaların küçüleceği, örgütsel performans ve verimliliğin maksimize olacağı, karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan olumlu ve esnek bir kurum kültürünün inşa edileceği, yöneticilerin ve çalışanların olduğu kadar, çalışanların birbirlerine güven duyacağı ve çift yönlü iletişim akışı ile beslenen sağlıklı bir kurum ikliminin hayata geçirileceği söylenebilmektedir.

İşyerlerinde mobbing'e maruz kalanlar, genelde çalışkan, yenilikçi, eğitilmiş, işine ve işyerine bağlı, donanımlı ve yumuşak huylu insanlardır. Psikolojik saldırı hangi gerekçeyle yapılmış olursa olsun, kim yaparsa yapsın, saldırının odağında olan bir insandır. "Bir insanın örselenen duygularının tedavisi kolay değildir. Çok uzun süren tedavi döneminden sonrada, psikolojik yönden eski sağlığına kavuşmasının kolay olmadığını, Heinz Leymann ifade etmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanların çoğu, travma sonrası stres bozukluğu hastalığına yakalanmakta ve bu durum yaşamının tamamına sirayet etmektedir. Psikolojik taciz, ülkemizde yapılan anketlerde %46-50 civarında çıkmaktadır. Gelişmiş ülkeler de bu oran daha azdır (Gün, 2010: 38).

Özellikle örgütlerde psikolojik yıldırmanın engellenmesi ya da ortadan kaldırılması için çalışanlar arasında güvenin hakim olduğu bir psikolojik iklimin yaratılması bir ön koşuldur. Çalışanlar arasında güvenin var olması, olumsuz mesajların yayılmasını engelleyeceği gibi, aynı zamanda mesajların anlamlandırılmasında yanlış anlamaların

ortadan kaldırılmasına da olanak tanımaktadır. Böylece çalışanlar örgütte sürekli olarak kendileri ile ilgili olumsuz bir durumun varlığını takip etmek ya da böyle bir durumla mücadele etmek durumunda kalmamaktadır (Eginli Temel ve Bitirim, 2010: 48).

## 2. Sonuç ve Öneriler

Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize olmuş ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tanımlanmaktadır. İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır ve hem kişiler için hem de kurumlar için sorunlara yol açabilmektedir. Toplumun sağlığını etkileme ihtimali de olan iş stresinin önemi, bireyi olumsuz etkileyerek iş performansının düşmesine, işe yabancılaşmasına, kalitenin azalmasına ve iş kazalarına sebep olmasıdır (Işık, 2007: 110). Mobbing hedef ya da mağdur kişinin mental sağlığını olumsuz etkiler. İşyerinde mobbinge maruz kalan bireyler ağır stres ve kaygı yaşar. Mobbing; hastalıklara, sosyal dışlanmaya ve hatta suça neden olur, mesleki ilerlemeyi ve para kazanmayı engelleyebilir. Avrupa'daki araştırmalarda, işyerinde mobbing hedefi olarak seçilen bireyin olumsuz duygusal koşullar nedeniyle aşırı stres yaşayabileceği ortaya konmuş; ancak bunun işveren açısından da bir maliyetinin olabileceğine dikkat çekilmemiştir. Her mobbing vakası, genel bir maliyet analizi yapmayı engelleyen kendine özel detayları ve olayları içerir. Örgütsel çalışmalar mobbingin verimliliğin düşmesine neden olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle mobbing toplam iş verimliliğini olumsuz etkileyen bir maliyet faktörü olarak görülmelidir (Reichert, 2003: 12).

İşletmelerde, öncelikle bu tür davranışların varlığına izin verilmemelidir. Dedikodu kazanının kaynamasıyla kendini gösteren bu tür davranışlar takım ruhunu etkilemekte ve işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar işletmenin imajına yansyarak sektör içerisinde olumsuz bir şekilde tanınmasına neden olmaktadır. Bunun yanında işletmeler açısından işin verimliliğinde düşme, personel devir hızının artması, çalışanların tazminatları, hastalık izinlerinin artması, örgüt geliştirmeyi engelleme gibi pek çok olumsuz sonuç doğurur. İzin talep eden bireyler sadece sürecin mağdurları olmayacak aynı zamanda örgütün diğer çalışanları da oluşan olumsuz ortamdan izin kullanarak uzaklaşmak isteyeceklerdir (Koç ve Bulut Urasoğlu, 2009: 64). Bu durum da örgütün verimliliğini etkileyecektir. Mağdurlar açısından olaya bakıldığında da sonuç oldukça kötüdür. Belirtildiği gibi mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Mobbing sonucu birçok insan stres yaşamakta, hatta işinden ayrılmaktadır. En önemlisi de çalışma yaşamının kalitesini düşürmekte, sağlıksız bir örgüt yapısı meydana getirmektedir. Bireyin, bilinmez ve çaresizliğin karşısında duyduğu korku ve endişeyle kendi içinde, tek başına mücadele edebilmesi oldukça güçtür. İnsanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde, önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini çok daha gerçekçi bir bakışla değerlendirebilir. Bu durum insan kaynakları açısından önemle ele alınmalı ve diğer disiplinlerle de ortak çalışmalar yapılmalıdır (Acar ve Dündar, 2008: 119).

Mobbing süreci ile örgütte oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur. Örgütte işgücü devri yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe



yitirilir. Bunun sonucunda da yeniden eğitim maliyeti artar. Mobbing sürecinin örgüte bir başka etkisi de işçilerin tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (Koç ve Bulut Urasoğlu, 2009: 64).

Bir işyerinde mobbing'in barınması, yönetimin buna izin vermesi ya da göz yummasıyla ilişkilidir. Bundan dolayı yönetimde bulunan insanlar iyi seçilmelidir. Yöneticinin, kendisini yetiştirmiş, farklılıklara hoşgörülü, adaletli, iletişim kurma becerisi yüksek ve duygusal zekâya sahip olmasına dikkat edilmelidir. Gelişmiş ülkelerde, özellikle de Avrupa'da işyerinde psikolojik şiddet ile ilgili yönetimin önlem almasını gerektirecek sendikalar ve kanunlar bulunmaktadır (Koç ve Bulut Urasoğlu, 2009: 78). Mobbingin önünün kesilebilmesi için yayınlanan genelgenin yazıda kalmayıp sonuçlarının tam olarak uygulanması ile bu durumun önlenebileceği düşünülmektedir. Eğitim yöneticileri, işyerinde psikolojik şiddet, taciz (mobbing) oluşturan davranışlardan kaçınmalıdır. Bu tür davranışlar hem disiplin soruşturmasına hem de cezaî soruşturmaya sebep olabilir. Eğitim yöneticisi, bu tür davranışların hukuka aykırı olduğunu ve bir gün bunun kendisine karşı da uygulanma ihtimalinin ve riskinin olduğunu bilmelidir (Çiftçi, 2010: 237). Mobbing'in örgütteki olumsuz etkileri arasında; örgütün tüm organlarına yayılması, örgütte güven, sevgi ve saygının azalması ve motivasyonun yok olması, uyumsuzluğun baş göstermesi ve iş verimliliğinin düşmesi, çalışanın topluma maliyetinin, yıllık gelirinden fazla olması, yüksek zeka ve vizyon sahibi kişilerden oluşan çok sayıda insanın yok yere heba edilmesi, işe devamsızlık ve işten ayrılmaların çok olması sayılabilir. Yıldırma üzerine çalışan araştırmacıların önemli bir tespiti şudur: "Yıldırma yapanların kişiliklerini değiştiremeyiz. Yıldırma önlemek için aktörleri teşvik eden sistemi değiştirmek zorundayız". Bu nedenle yıldırma konusundaki araştırmaların önemli bir bölümü örgütsel nedenlere yönelmiştir (Kök Bayrak, 2011). Ülkemizdeki kurumlarda psikolojik baskı uygulanmakta, ancak bunun bir işyeri kültürü olduğu sanılmaktadır. Bu bilinci sağlamak için her kurumda zaman zaman mobbing konusunda hizmet içi eğitim verilerek çalışanlar ve yöneticilere farkındalık kazandırılmalıdır.

## Kaynakça

- Acar, B. A. ve Dündar, G. (2008). "İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt, 37, Sayı 2, ss.111-120.
- Alparslan, M. A. ve Tunç, H. (21.05.2011). " Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi", <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1371/1458>.
- Altınöz, M., Parıldar, C., Çakıroğlu, D., Barlas, M., Çalışkan, G. ve Özdil, G. (2010). "İşyeri Eğitimi Sırasında Karşılaşılan Yıldırma: İşyeri Yöneticisi Kadın ve Erkek Olan Stajer Öğrencilerin Algıladıkları Yıldırma Düzeyinin Karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği)", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.24, ss.63-74.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7, s. 2, ss.169-186.
- Bernate, G. (2008). "Mobbing: Psychological Harassment", *Pm World Today Viewpoints*, Vol. X, Issue VIII, ss.1-3.
- Cemaloğlu, E. (2007a). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", *Bilig, Yaz*, s.42, ss.111-126.

- Cemaloğlu, E. (2007b). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.33, ss.77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), ss.345-362.
- Çarıkcı, H. İ. ve Yavuz, H. (2009). "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.2, s.10, ss.47-62.
- Çiftçi, A. (2010). "Eğitim Yöneticisi Adaylarının Yetiştirilmesi Bakımından Müfredatın Değerlendirilmesi", *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Antalya, ss. 230-241.
- Çiftçi, S., Mirzeoğlu, N., Güzel, P. ve Kılıç, Z. (2010). "Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Futbol Hakemleri Üzerinde Bir Uygulama", *11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya, ss.120-124.
- Çoban, B., Hacicaferoğlu, S., Hacicaferoğlu, B. ve Gerek, Z. (2010). "Gençlik ve Spor Müdürlüğü Personellerinin Çalışma Ortamlarında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi", *11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya, ss.414-417.
- Demir, Y. ve Çavuş, F.M. (2009). "Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss.13-23.
- Deniz, D. ve Ünsal, P. (2010). "İşyerinde Yıldırma Uğramada Dışadönük ve Nevrotik Kişilik Yapıları ile Cinsiyetin Rolü", *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.12, s.1, ss.7-22.
- Eginli Temel, A. ve Bitirim, S. (2010). "Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma", *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, s.24, ss.45-66.
- Elibol, H., Gökdeniz, I ve Güngör, T. (2008). "Treatment Incompatible with Human Dignity: An Application of Private Sector", *International Research Journal of Finance and Economics*, 18, ss.96-107.
- Eser, O. (21.05.2011). "Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni",
- Gül, H. (2009). "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, c.8, s.6, ss.515-520.
- Gün, H. (2010). "Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Verimlilik İlişkisi", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Yıl: 22, s. 254, ss.36-39.
- Güney, Z. (2009). "Mobbing (Psikolojik Yıldırma)", *Türk Farmakoloji Derneği Bülteni*, s.101, ss.17,18.  
[http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay\\_eser\\_mobbing\\_kavrami.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf)  
<http://www.mevzuatlar.com/sy/resmiGazete/rga/11/03/190311006.htm>.
- Işık, E. (2007). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresine yönelik Bir Araştırma, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2009). "Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c.1, s.2, ss.25-38.
- İlhan, Ü. (2010). "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri", *Ege Akademik Bakış*, c. 10, s.4, ss.1175-1186.
- Kaymakçı Aksakal, H. (2008). "Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)", *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Sakarya.
- Kılıç, A. (2011). "İspatı Zor Bir Süreç: Mobbing", *Bilişim Dergisi*, s.128, ss.134-138.

- Kılınç Çağatay, A. (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma Arasındaki İlişki", *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Antalya, ss.428-436.
- Kirel, Ç. (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.7, s.2, ss.317-334.
- Koç, M., ve Bulut, Urasoğlu, H. (2009). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi", *International Online Journal of Educational Sciences*, c.1, s.1,ss. 64 – 80.
- Kök Bayrak, S. (20.03.2011). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.8, s.1, ss.261-276.
- Leiding, L. (2010). "Mobbing in the Library Workplace", *College & Research Libraries News*, Vol.71, n.7, ss.364-384.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, Vol. 5, n.2, ss.119-126.
- Reichert, R. (2003). "Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession", *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, (Çev. Özmete, E.), s. 5, ss.3,4-12.
- Shallcross, L., Sheehan, M. and Ramsay, S. (2008). "Workplace Mobbing: Experiences in the public sector", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 13, n.2, ss.56-70.
- Şenturan, Ş. ve Mankan, E. (2009). "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi", *Bilig, Yaz*, s.50, ss.153-168.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur Akdemir, F. (2008). "İşletmelerde Uygulanan Mobbinging (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, ss.199-213.
- Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c.12, s.18, ss.81-89.
- Tınaz, P. (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*, s.11, n.7, ss.13-28.
- Tosun, B. ve Şahbaz, A. M. (2010). "Bir Kurum Hastanesinde Sağlık Personelinin Maruz Kaldığı Mobbing (İşyeri Şiddeti) Davranışlarının Belirlenmesi", *IV. Ulusal Psikiyatri Hemşireliği Kongresi*, Samsun, ss.93.
- Westhues, K. (2002). "At the Mercy of the Mob", *Canada's Occupational Health & Safety Magazine*, Vol. 18, No. 8, ss. 30-36.
- Yaraman, A. (19.05.2011). "İşyerinde Psikolojik Taciz/Demokrasi/Psikolog: Nasıl Bir İlişki?", [www.calismatoplum.org/sayi10/kitap\\_tanitim.pdf](http://www.calismatoplum.org/sayi10/kitap_tanitim.pdf).
- Yıldız, S. ve Kılış, İ. (2005). "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış", [www.calismailiskileridergisi.org/download](http://www.calismailiskileridergisi.org/download).
- "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi", (19.05.2011).