

Şeyda AKTEKİN

MESS Müşavir Avukatı

Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme

BERLİN BÖLGE İŞ MAHKEMESİ¹

Esas No : 16 Sa 2280/03

Tarih : 15.07.2004

SCHLESWIG-HOLSTEIN BÖLGE İŞ MAHKEMESİ¹

Esas No : 3 Sa 542/03

Tarih : 01.04.2004

Otoriter yönetim tarzında talimatlar veren yöneticiler bu tarzları ile çoğu zaman sevilmezler. Hangi durumlarda otoriter bir yönetim tarzının gerekli, başarılı ve yerinde olduğu durumdan duruma farklılık gösterir. Birçok çalışan, otoriter yönetimi kabul etmemektedir. Bazı çalışanlar ise otoriter yönetime hassas tepkiler vermektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlar aşağılanmadan ve kötülük edildiğinden bahsederler. Yöneticilere yönelik mobbing iddiaları artar.

Almanya'da alınan iki mahkeme kararı ile otoriter yönetimin mobbing olmadığı sonucuna varılmıştır. Yöneticinin çalışmanı demotive etmek

istediği ispatlanmalıdır. Ayrıca çalışan, sergilediği davranış ile yöneticinin sağlık sorununa neden olabileceğini ispatlamakla yükümlüdür.

RHEINLAND-PFALZ BÖLGE İŞ MAHKEMESİ²

Esas No : 9 Sa 597/04

Tarih : 26.01.2005

Rheinland-Pfalz Bölge İş Mahkemesi kararı uyarınca çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen kişisel anlaşmazlıklar mobbing anlamına gelmez.

Davacı çalışan, şube yöneticisinin kendisini aşağıladığını ileri sürerek işverenden 5.000 euro tazminat talep etmektedir. Ancak çalışan sadece bir olayı örnek göstererek kendisinin aşağılandığını anlatmaya çalışmıştır. Söz konusu olayda şube yöneticisi davacı çalışan hakkında başka bir çalışanla dedikodu yapmıştır.

Bölge İş Mahkemesi çalışanın açtığı tazminat davasını reddetmiştir. Bölge İş Mahkemesi, bu gibi kavgaya konu olan anlaşmazlıkların işverene yüklenemeyeceğini belirtmiştir. Mobbing daha çok sistematik olarak gerçekleşen düşmanlık,

kötülük ve ayrımcılıktır. Çalışanın ileri sürdüğü gerekçeyi iş hakimleri yeterli bulmamışlardır. Özellikle çalışma arkadaşları veya amirler ile yaşanan kısa süreli anlaşmazlık durumları sistemat-

tik olmaktan uzaktır. Genellikle insanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklar veya fikir ayrılıkları, tazminat gerektirecek kişisel hakların ağır bir şekilde ihlali anlamına gelmemektedir.

1. Kararlara Konu Olaylar

Üç değişik Alman iş mahkemesi tarafından verilmiş bu kararlar, hangi durumların mobbing olarak değerlendirileceği konusuna ışık tutmaktadır. Berlin ve Schleswig-Holstein Bölge İş Mahkemeleri tarafından verilen kararlar otoriter yönetimin mobbing olmadığı sonucuna varırken, Rheinland-Pfalz Bölge İş Mahkemesi tarafından verilen karar ise, çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen kişisel anlaşmazlıkların mobbing anlamına gelmeyeceğini hüküm altına almaktadır.

1.1. Berlin ve Schleswig-Holstein Bölge İş Mahkemeleri Tarafından Verilen Kararlar

Her iki mahkeme tarafından verilen kararlar da, işyerinde yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzını benimsemiş olmalarının mobbing sayılmayacağını hüküm altına almaktadır. Karara göre, otoriter yönetim tarzında talimatlar veren yöneticilerin bu tarzları birçok çalışan tarafından kabul edilmemekte, bazı çalışanlar da otoriter yönetime hassas tepkiler vermektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlar aşağılandıklarını ve kendilerine kötülük edildiğini, mobbinge maruz kaldıklarını iddia etmektedirler.

Söz konusu iki mahkeme kararında da, otoriter yönetimin mobbing olmadığı sonucuna varılmıştır. Her iki karar da, yöneticinin çalışanı demotive etmek istediğini ve yöneticinin bu davranışının çalışanın sağlığının bozulmasına neden olabileceğini ispatlamasını zorunlu kılmaktadır.

1.2. Rheinland-Pfalz Bölge İş Mahkemesi'nce Verilen Karar

Söz konusu karara göre, davacı çalışan, şube yöneticisinin kendisini aşağıladığını ileri sürerek işverenden 5.000 euro tazminat talep etmiştir. Ancak çalışan kendisinin aşağılanması ile ilgili olarak sadece bir olayı örnek göstermiştir. Örnek gösterilen olayda ise şube yöneticisi davacı çalışan hakkında başka bir çalışanla dedikodu yapmıştır.

Bunun üzerine Bölge İş Mahkemesi çalışanın aç-

tığı tazminat davasını, bu gibi kavgaya konu olan anlaşmazlıkların işverene yüklenemeyeceğini belirterek reddetmiştir. Davacının tazminata hak kazanabilmesi için davranışın mobbing niteliğinde olması gerekmektedir. Mobbing ise, daha çok sistematik olarak gerçekleşen düşmanlık, kötülük ve ayrımcılıktır. Ancak karara konu olayda, çalışanın ileri sürdüğü gerekçe iş hakimlerince yeterli bulunmamıştır. Özellikle çalışma arkadaşları veya amirler ile yaşanan kısa süreli anlaşmazlıklar, sistematik olmaktan uzaktır. Mahkemeye göre işyerinde sistematik olmayan bu tip anlaşmazlıklar veya fikir ayrılıkları, tazminat gerektirecek şekilde kişisel hakların ağır bir şekilde ihlali anlamına gelmemektedir.

2. Kararların İncelenmesi

2.1. Mobbing Kavramına İlişkin Genel Bilgiler

İngilizce bir sözcük olan mobbing; toplanmak, toplu halde saldırmak gibi anlamlara sahiptir⁴. Çalışma yaşamında mobbing kavramı ise, 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.

İşyerinde psikolojik taciz şeklinde de ifade edilen mobbing, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları, kısaca kişiler arası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır⁵.

Buna göre işyerinde mobbing, bir çalışanın ya da çalışanlardan oluşan bir grubun sürekli ve sistematik bir şekilde, diğer çalışan(lar)a karşı sözlü psikolojik, duygusal veya fiziksel olarak baskıda bulunmasıdır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay, ortalama mobbing süresinin 15 ay, kalıcı ağır etkilerin ortaya çıktığı ana dönemin ise 29-46 ay olduğu saptanmıştır⁶.

Mobbing her türlü sektör ve kuruluşta karşımı-

za çıkabilir. Ancak mobbingin en çok görüldüğü işyerleri; kâr amacı gütmeyen örgütler, sağlık ve yüksek öğrenim kurumlarıdır⁹.

Mobbing kavramı çalışma yaşamında ilk kez 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanılmıştır. Leymann, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı ortaya atmıştır⁷.

Leymann'a göre mobbing; "bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımlına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör"dür.

Leymann ve mobbing konusunda araştırma yapan diğer araştırmacılar; kavramın tanımlanmasında, örgüt içinde gerçekleşen geçici çatışmaları bir

Mobbing, mobbing mağduru çalışanın psikolojisini olumsuz etkilerken, işyerindeki çalışma huzurunun bozulmasına neden olur. Mobbingin bazı etkileri:

- Duygusal etkiler (şiddetli huzursuzluk),
- Zihinsel etkiler (konsantrasyon bozukluğu, hata yapma, iş kazaları),
- Davranışsal etkiler (sigara içme, alkol kullanma, çok yemek yeme),
- Fizyolojik etkiler (kan basıncı yükselmesi, kalp hastalığı, cilt hastalıkları, enfeksiyonlara karşı vücut direncinin azalması, mide ve bağırsak sorunları) olarak sıralanabilir¹¹. Bunların yanı sıra, mobbing mağdurlarında uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden keyif almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri de gözlemlenebilir. Hatta şiddet ve taci-

Mobbing, mobbing mağduru çalışanın psikolojisini olumsuz etkilerken, işyerindeki çalışma huzurunun bozulmasına neden olur.

tarafa bırakarak, kişinin ruh sağlığının önemli boyutta etkilendiği, ciddi psikolojik bozukluklara ve buna bağlı olarak fizyolojik sağlık sorunlarına yol açan durumlara odaklanmışlardır⁸.

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 sonuçlanır¹⁰.

Sık rastlanan mobbing davranışları arasında;

- çalışan hakkında dedikodu yapılması veya iftira atılması,
- çalışanla sürekli alay edilmesi,
- çalışanın aşağılanması,
- çalışanın sosyal faaliyetlerden ve işbirliğinden dışlanması,
- çalışanın yaptığı işe kasıtlı olarak zarar verilmesi,
- çalışanın işyerindeki yeniliklerden ve bilgilerden yoksun bırakılması bulunmaktadırlar¹⁰.

zin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir.

Mobbing, işyeri düzenini de olumsuz etkileyen bir olaydır. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe etkisi altına alır. Mobbing olgusu, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınmalıdır. Bu anlamda mobbing, son yılların örgütsel bir hastalığıdır. Mobbinge maruz kalan bireyin çalıştığı bölümün genel performansında da önemli bir düşüş gözlenir¹².

İşyerinde uygulanan psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşen ve sayıları günden güne artan işten ayrılmalar sonucunda, 1990'lı yıllarda başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm dünyada, çok büyük bir problem şeklinde algılanan bu konuyla ilgili olarak ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

İnceleme konusu kararların anavatanı Almanya'da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. 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. Mobbing Almanya'da bir meslek hastalığı olarak kabul edilmektedir¹¹.

2.2. Mobbing türleri

Mobbing süreci içinde, mobbingci ve mobbing kurbanı olmak üzere iki taraf vardır. Bu iki kişi arasındaki ilişkiye göre mobbing türleri şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing (Dikey mobbing): Burada mobbing yapan kişi, kurbanı göre daha üst konumdadır.

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

- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing: Mobbingci kurbanı göre daha alt konumdadır¹².

İncelememize konu kararların birinde, Alman İş Mahkemesi, işyerinde yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzını benimsemiş olmalarının mobbing sayılamayacağını hüküm altına almaktadır. Gerçekten de dikey mobbing; çeşitli nedenlerden ötürü bir yönetici tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Otoriter, sert mizaçlı klasik tipte bir yöneticinin mobbing davranışı sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir yöneticinin de mobbing uygulayabileceği göz ardı edilmemelidir. Nitekim bir yöneticinin, astlarına karşı gösterdiği arkadaşlık tavrı içinde kişilere ilişkin tercihlerini belli ediyorsa, bir başka deyişle bazılarını daha yakın, bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, bu kişi tarafından uygulanabilecek bir mobbing olgusunun ortaya çıkabileceği düşünülmelidir.

Halbuki yönetici tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan yanlıştan dolayı çalışanı herkesin önünde azarlıyor ya da gösterilen bir başarıdan dolayı yine herkesin önünde kutluyorsa, bu davranış, onun otoriter yapısının ve yönetim biçiminin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir¹³.

Bu durumda, dikey mobbing olgusu; bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü olumsuz yönde kullanması şeklinde ortaya çıkan davranışları, astlarına uyguladığı mobbing davranışları olarak nitelendirilebilecektir¹⁴. Bu bakımdan, Berlin ve Schleswig-Holstein Bölge İş Mahkemeleri'nin kararlarında da hüküm

altına aldığı gibi, kişinin yalnızca otoriter yönetim tarzı olması, mobbing davranışının varlığını kanıtlamaya yeterli olmayacaktır.

2.3. Mobbing ve çatışma ilişkisi

Mobbing, öncelikle bir çatışma sürecidir. Leymann 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü, ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır.

Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Örgütsel çatışma ise; örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kit kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyumsuzluk, zıtlık, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.

Mobbingi genellikle bir anlaşmazlık ya da çatışma harekete geçirir. Leymann, çatışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkının, olayın "ne olduğu" ya da "nasıl olduğu" değil, olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.

Belli düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerinde psikolojik taciz, temel olarak iki yönden, normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi mobbing, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararlarının aksine mobbingin yukarıda değindiğimiz büyük zararları vardır¹⁵.

Çatışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkı, olayın

"ne olduğu" ya da "nasıl olduğu"

değil, olayların sıklığı,

süresi ve olayların etkisiyle

açık bir şekilde ortaya çıkan

psikolojik, psikosomatik ve

patolojik sonuçlardır.

İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin hükümleri uyarınca, işyerinde iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız eden, yani mobbing uygulayan işçinin iş sözleşmesi işverence geçerli sebeple feshedilebilecektir.

Çatışma ve mobbing arasındaki fark, Rheinland-Pfalz Bölge İş Mahkemesi tarafından verilen kararda da açıkça görülmektedir. Nitekim söz konusu kararda, çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen kişisel anlaşmazlıkların mobbing anlamına gelmeyeceği hüküm altına alınmaktadır. Mahkeme, davacı çalışan hakkında başka bir çalışanla dedikodu yapan şube yöneticisinin davranışını, "çalışma arkadaşları veya amirler ile yaşanan kısa süreli anlaşmazlıklar", bir başka deyişle, "örgütsel çatışma" olarak değerlendirmiş ve çalışanın açtığı tazminat davasını, "bu gibi kavgaya konu olan anlaşmazlıkların işverene yüklenemeyeceği" gerekçesiyle reddetmiştir.

3. Türk Hukukunda Durum

Mevzuatımızda mobbing konusunu düzenleyen doğrudan bir kural mevcut değildir. 4857 sayılı İş Yasası, sadece cinsel tacize ilişkin iki hüküm içermektedir. Bunlardan birincisine göre, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde, söz konusu işçi iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilecektir (İŞK. m.24/II-d). Diğer hüküm ise, işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene söz konusu işçinin iş sözleşmesini haklı sebeple feshetme yetkisi vermektedir (İŞK. m.25/II-c).

Bunun yanı sıra, 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin hükümleri uyarınca da, işyerinde iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız eden, yani mobbing uygulayan işçinin iş sözleşmesi de işverence geçerli sebeple feshedilebilecektir¹⁸.

Bu hükümlerin yanı sıra, yeni Türk Ceza Yasası'nın 105. maddesi de, cinsel tacize ilişkin bir hüküm içermektedir. Bu düzenlemeye göre; bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikayeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hükmolunacaktır. Bu fiiller, hiyerarşi veya hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, verilecek ceza yarı oranında artırılabilmektedir. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamayacaktır.

Bu hükümlerin yanı sıra, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı'nın 421/I. maddesi; "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." hükmünü içermektedir.

4. Sonuç

Mobbing, sonuçlandırılmamış bir çatışmadan dolayı ortaya çıkar. Günlük yaşam içerisinde bir yanlış anlamadan kaynaklanan sürtüşmeler, ilk bakışta mobbing gibi gözükse de, tamamen anlık bir çatışma da olabilir. Bu nedenle, mobbingin varlığından söz edebilmek için bazı unsurların varlığı gerekmektedir. Aksi takdirde, her türlü anlık çatışmanın ya da kişisel anlaşmazlığın mobbing olarak değerlendirilmesi gibi bir sonuç doğabilecek, bu da gerek çalışanlar, gerekse işverenler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecektir.

Bu çerçevede işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların mobbing niteliğinde sayılabilmesi için;

- kasıtlı olması,
- sistematik olması,
- tekrarlanan saldırılar şeklinde gerçekleşmesi ve
- belirli bir süre devam etmesi

gibi bir takım kriterlerin varlığına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, işyerinde yaşanan olayların mobbing olup olmadığının değerlendirilmesinde, bu kriterlere başvurulması uygun olacaktır.

İncelememiz konusu Alman mahkeme kararla-

Mobbingle ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve bu alandaki duyarlılığın artırılması büyük önem teşkil etmektedir.

rı, yukarıdaki kriterlere uygun olarak yaptığı değerlendirme sonucu hangi durumların mobbing olarak nitelendirileceği konusuna isabetli bir şekilde ışık tutan kararlardır. Bunlardan Berlin ve Schleswig-Holstein Bölge İş Mahkemeleri tarafından verilen kararlarda, yöneticinin otoriter yönetim tarzı olmasının tek başına mobbingin varlığını kanıtlamaya yetmeyeceği sonucuna varılmıştır. Rheinland-Pfalz Bölge İş Mahkemesi tarafından verilen karar ise, çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen kişisel anlaşmazlıkların mobbing anlamına gelmeyeceğini hüküm altına almakta ve mobbingin daha çok sistematik olarak gerçekleşen düşmanlık, kötülük ve ayrımcılık olduğunu, özellikle çalışma arkadaşları veya amirler ile yaşanan kısa süreli anlaşmazlıkların, sistematik olmaktan uzak bulunduğunu isabetli bir şekilde hüküm altına almaktadır.

Mobbing, bir kere uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında; bu sürecin kişilerde, işletmede ve toplumda yaratacağı hasarlar onarılmaz düzeyde olabilir. Bu nedenle, mobbinge mücadele konusu büyük önem taşımaktadır. Mobbinge en etkin mücadele yolu ise "önlem alma ve bilgilendirme"dir. Burada en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işvereni, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır¹⁷. Nitekim bir şeyle mücadelenin en etkin yolu, önce onunla ilgili bilgi sahibi olmaktan geçmektedir. Bu çerçevede, konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve bu alandaki duyarlılığın artırılması büyük önem teşkil etmektedir. Bu açıdan da, özellikle neyin mobbing uygulaması olduğuna, neyin olmadığına dair hukuki çerçeveyi çizen, incelememiz konusu bu gibi kararlar; konuyla ilgili farkındalığın artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

DİPNOTLAR

1 Newsletter Personal (Arbeitsrecht und Führung: Bußgeld für "Gehörschutzmuffel"), Haziran 2005.

- 2 Handbuch, Magazin Arbeit/GeberRechte "Das neue Arbeitsrecht für Vorgesetzte", Haziran 2005.
- 3 Çağdaş İş Dünyası Sözlüğü, Cem Yayınları, II. cilt, s. 582.
- 4 Tınaz, Pınar, Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, Toprak İşveren, Eylül 2006, s.4.
- 5 Tınaz, Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, Mart 2006, s.15.
- 6 Tınaz, Pınar, s.113.
- 7 Tınaz, Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çalışma ve Toplum, 2006-4, s.13-14.
- 8 Tınaz, Pınar, s. 12-13.
- 9 Tınaz, Pınar, s. 8.
- 10 MESS Akıllı Kitap-İş Güvencesi, Haziran 2003, İşçinin Davranışı Nedeniyle Fesih, D2/010.
- 11 MESS Akıllı Kitap-İş Güvencesi, D2/011.
- 12 Tınaz, Pınar, s. 8-9.
- 13 Tınaz, Pınar, Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, Toprak İşveren, Eylül 2006, s.6.
- 14 Tınaz, Pınar, Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, Toprak İşveren, Eylül 2006, s.7.
- 15 Aynı görüşte, Tınaz.
- 16 Tınaz, Pınar, s.117.
- 17 Tınaz, Pınar, s.18, 34-35.
- 18 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: MESS Akıllı Kitap-İş Güvencesi, Haziran 2003, İşçinin Davranışı Nedeniyle Fesih, D2/010-012.
- 19 Tınaz, Pınar, s.187.

KAYNAKÇA

- Çağdaş İş Dünyası Sözlüğü, Cem Yayınları.
- Prof. Dr. Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, Mart 2006.
- MESS Akıllı Kitap - İş Güvencesi, Haziran 2003.
- Prof. Dr. Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çalışma ve Toplum, 2006-4, s.13-14.
- Prof. Dr. Pınar Tınaz, Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, Toprak İşveren, Eylül 2006, s.7.